◉"一強皆弱"（いっきょうかいじゃく）主義が生んだ光と影

カバー／デザイン・イラスト　依田定幸（よださだゆき）
著者写真　弦巻（つるまき）　勝（まさる）

ISBN4-334-01253-1

C0234 P740E

定価740円(本体718円)

▼**遅れに遅れたスーパーファミコン登場の謎**
——ユーザー優先なのか、業界対策か

▼**任天堂に近い問屋ほど抱き合わせに走る構造**
——おたくが作ってヤクザが売るファミコン

▼**山内社長が望む真のクリエーターは絶対に育たない**
——天才の出現を限りなくゼロに近付ける、悲惨な制作環境

▼**衰退した米国自動車産業との驚くべき類似**
——ビッグスリーの歩んだ道と任天堂

▼**ふたり肥りを狙った野村證券との連合の失敗**
——ユーザー軽視のネットワーク構想

▼**よその業界では考えられないマスコミ支配の構図**
——松下電器はアダルトビデオを規制できるか?

▼**新日鐵・三菱重工と並ぶ会社が、なぜキワモノ扱い?**
——花札・トランプのマイナー業界体質にしがみつく世界的企業

▼**西武鉄道、住友銀行の教訓**
——一社独占の落とし穴

〈著者・高橋健二〉

弱いと言われ続けてきた日本のソフトウエア産業。唯一、世界に誇れるのは、任天堂が開拓したゲーム市場だけだ。

いまや世界企業となった任天堂。その経常利益はソニーを抜き、株価の時価総額では新日鐵・三菱重工と並ぶ。だがその裏側では、ソフトハウス締め付け、流通コントロール、マスコミ支配が巧妙に行なわれている。

このままでは、日本のコンピュータビジネスの根幹がゆがみ、将来に禍根を残すことになる。

（著者のことば）

〈著者・高橋健二〉一九四八年、熊本生まれ。月刊誌、週刊誌記者を経て、現在、ノンフィクションライターとして幅広く活躍中。

カバー印刷　半七写真印刷

Kappa Business

スーパーファミコン任天堂の陰謀

ソニー・松下を越えた
世界企業の光と影

高橋健二

光文社

KAPPA・BUSINESS

スーパーファミコン 任天堂の陰謀

ソニー・松下を越えた世界企業の光と影

ジャーナリスト
高橋健二(たかはしけんじ)

光文社
カッパ・ビジネス

まえがき

少年たちのあこがれの職業はゲームデザイナーだ。ソフトメーカーには大学生が殺到している。なにより現在、ビジネスマンはコンピュータなしには仕事もできない。いま、注目度がもっとも高く、はなやかな話題に彩られているのがコンピュータビジネスだ。

ハードとソフトの、二つに支えられた今日のコンピュータ社会。そして、ソフトがハードの売れ行きを左右することに、人々は気づき始めた。松下電器がMCAを、ソニーがコロムビア映画を買収したのは、産業社会がソフト戦争に突入したことを示す。

そのソフトで、松下よりもソニーよりも強力な資産を持っているのが、あの任天堂だ。押えているハードの数は、言わずもがなの全世界五千万台。

現在、任天堂に対してゲーム業界のみならず証券、銀行、流通、マスコミ、教育と、あらゆる分野の超一流企業が欲にかられてアプローチしてきているのも、そこに理由がある。

ファミコンは八三年の発売以来、たった七年間で単一商品としては過去に例のない三兆円の巨大なマーケットを形成した。九〇年、任天堂の経常利益はソニーを抜き去り、株価は額面五十円ではダントツの三万四千三百円を記録し、時価総額で新日鐵や三菱重工と並んだ。この任天

堂の絶好調と評価の高さは、未来企業への人々の期待感の現われにほかならない。
ここに任天堂は、新機種・スーパーファミコンを投入したのだ。

いつのまにか出現した巨大な市場――だが、その裏側で起こっているのはいったい何か。

任天堂がはなやかなスポットライトを浴びる一方で、光の当たらない部分では、自社の利益のみを優先する強者の論理のもと、ソフトハウス締め付け、流通コントロール、マスコミ支配が巧妙に行なわれている。任天堂一社による三兆円市場の支配が進みつつあるのだ。

これまで任天堂は、ゲーム市場を制圧する基本方針として「一強皆弱」を掲げてきた。これはかつて花札・トランプの専業メーカーだったころの経営戦略をベースにしたものだ。現在のところ任天堂は思惑どおりにユーザーまでも自社の思うままにあやつり、大成功をおさめている。だが花札・トランプのマイナーな市場では許される強者の論理も、それが世界的な広がりを持つようになったいま、このままでいいのか。

あのトヨタですら、シェア五十パーセントを支配しようとした〝T五〇作戦〟では、業界から総スカンを食ったのだ。

弱いと言われ続けてきた日本のソフトウエアのなかで唯一、世界の最先端をいくゲーム市場。この市場を開拓した任天堂の功績は、いくら強調してもいい。しかし、もはや問題はゲームにとどまらないのだ。

娯楽・ゲーム業界だけのことなら、任天堂がどんなに強者の論理を振りかざそうと一向にかまわない。ユーザーはおもしろいゲームが楽しめれば、それで満足。

しかし、コンピュータビジネスは、スタートしてからまだわずか十数年の歴史しかない若い産業であり、ソフト開発者の権利の保護、商慣習の問題、産業基盤さえも未整備なままだ。それだけに、任天堂の言い分がすべて一方的にまかり通ると、これから大きく発展するはずのコンピュータビジネスそのものがゆがみ、崩壊する危険すらある。

われわれは今後、高度にコンピュータ化された情報化社会を避けては通れない。それだけに、コンピュータビジネスをめぐる問題は無視できないのだ。

本書は、これから全世界に普及するであろうスーパーファミコンと、その産みの親・任天堂の光と影の部分に焦点を当てて論じたものである。コンピュータビジネスは近未来産業として、今後どういう方向を目指さなければならないのか。ゲームファンのみならず、コンピュータ社会に生きる大勢の人たちの参考になれば、著者としてこれにまさる喜びはない。

一九九一年一月

高橋健二

● 目　次

目　次

イラストレーション・さこやん

一章

儲かるのはハードかソフトか?

松下・ソニーと任天堂

極秘！　深夜の大輸送作戦

一九九〇年秋、京都盆地を吹く風がめっきり冷たさを増した夜、京都市内のある倉庫に、異常な数の十一トン積み大型トラックが集合していた。トラックは荷を積み込むと、次々と寝静まった深夜の街へ、街からさらに国道へと消えてゆく。最後のトラックが倉庫を出たのは、東山の空がぼんやりと明るくなるころだった。

梱包された積み荷の中身を、外からうかがい知ることはできない。わかるのは、荷主の名前だけだ。京都に本社を置く数少ない世界的大企業、任天堂である。

この深夜の輸送は、倉庫の名前も場所も、トラックの輸送ルートも、部外者にはもちろん、任天堂社内でも関係する一部の社員を除いて、いっさい明らかにされないまま実施された。これほど徹底的に秘密をつらぬいた商品輸送は、任天堂でも前例はない。

さらに同時刻、任天堂の商品を扱う玩具流通問屋で組織する「初心会」の倉庫からも、同じ荷の積み出しがいっせいに行なわれた。初心会に加盟する玩具流通業者は全国に七十二店。こちらは、その日の夕方までに届けられていた荷を、担当の地域に散らばる小売店へ向けて発送する作業であった。

京都の世界的大企業

任天堂のほかに、電子部品やコンピュータ関連機器の京セラ、セラミックコンデンサの首位メーカー村田製作所、女性下着のワコールがある。４社のなかではもちろん任天堂が最大。

すべてが秘密裡に進められたこの輸送作戦を、任天堂・総務部長の今西紘史氏はこう説明した。

「かりに積み出した倉庫の場所や輸送ルートがわかったら、どうなると思います？　トラック一台盗まれてもたいへんなことになる。われわれはメーカーの責任として予定時間内に指定された場所へきちんと届ける義務がある。トラックが盗まれたので予約台数がお届けできませんでは小売店はもちろん、発売を待っててくれるお客さんにも、とうてい納得してもらえないでしょう。だから徹底した隠密作戦で万全を期したのです」

今西氏は、大嘗祭直前の警備担当指揮官のような表情で、ニコリともせず言った。

名画や現金の輸送ではない、任天堂の商品といえば玩具である。その玩具が、任天堂にとっても玩具問屋にとっても名画や現金よりも貴重なのだ。厳戒体制を敷いて万全を期すほどに。

この極秘輸送作戦で出荷されたものとは、あの「スーパーファミコン」である。

大型トラックには、一台当たり三千セットの本体と、同時発売の『スーパーマリオワールド』『F－ZERO』の二つのスーパーファミコン専用ソフトが満載されていた。輸送に使われた十一トントラックの総数は、百台にものぼる。任天堂はスーパー

初心会
任天堂が組織した玩具流通会社の集合体。任天堂の主力商品が花札、トランプだったころの「ダイヤ会」がもとになっている。現在72の問屋からなる。

ファミコンのハードとソフト合わせて三十万セットを、一夜で出荷する大輸送作戦を展開したのだ。十一月二十日のことだった。

発売日ぎりぎりに出荷した、もう一つの理由

もっとも、任天堂が恐れていたのは盗難などではない、という証言もある。

ある玩具業界の関係者は、次のような内情を語ってくれた。

「輸送コストや効率を考えれば、この夜に作業を集中させるのではなく、もっと事前に玩具店へ配送しておけばいいのにと、誰だって思うでしょう。発売日ぎりぎりまで倉庫を借りて余分(よぶん)な金を使うなんて、ケチな京都人ならとてもじゃないが我慢(がまん)できないはずです」

そのとおり。小売店の倉庫に在庫として保管するのが、もっとも安上がりな方法だ。

「では、かりに事前に小売店に配付をしたら、何が起きると思いますか？　よその店より一分一秒でも早く売りたがるのは目に見えていますよ。オモチャ屋さんだって、地域(ちいき)に密着した商売だから、ウチにだけないしょで一台なんて親しい人に無理強(むりじ)いされたら断われない場合だってありうるでしょう」

任天堂総務部長・今西紘史氏

広報部のない任天堂では、総務部が広報も兼ねている。いわば任天堂のスポークスマン。眼光するどく、低い声でしゃべる京都弁は迫力がある。

任天堂が警戒していたのは、どこかよそのドロボウなどではなく、身内ともいうべき小売店だったのである。

「もっとたいへんなことだって考えられます。発売日より早いからと、プレミアムをつけて売る店だって、きっと出てきますよ。そんなことになったら、大問題になって企業イメージのダウンは免れない。玩具流通業界というのは、抱き合わせ販売にも見られるように、そういうことをやりかねない業界なんです。だからこそ、任天堂としては発売日直前まで自社でコントロールできる場所に、製品を確保しておかなければならなかったんです」

そうなれば、任天堂の秘蔵っ子・スーパーファミコンのデビューが不名誉な事件で汚されてしまうだけではない。七年間かけて必死で築き上げたファミコンの信用も、一枚岩の結束といわれる流通システムも、根底から崩れてしまう。

売り惜しみされた? 超人気商品

明けて二十一日。平成の天皇の大嘗祭を翌日に控えた日である。世間の目が、二重橋の向こうのやんごとなき方々に集中しているとき、日本中の子供の関心はもう一

プレミアム
景品・おまけの意味もあるが、この場合は正規の価格より高く売ること。アメリカはプレミアムが盛んな国で、スーパーファミコンもアメリカに持って行けば高値で売れるだろう。

つの重要な出来事にあった。
すなわち、スーパーファミコンの発売日である。全国一千五百万ファミコンファンの前にようやくスーファミが姿を現わした日。
彼らはこの日を、何年も前から長いこと待ちのぞんでいた。ファミコンの性能をはるかに超える、次世代ゲームマシン――。この日、この最新モデルを入手できたゲームファンは、いったいどのくらいだったのだろう。
スーパーファミコンの発売はゲームファンにとって、同年二月に『ドラゴンクエストIV』が発売されて以来の、大きなイベントとなるはずだった。
だがこの日、彼らの多数はその期待を大きく裏切られることになった。
任天堂の発表では、十一月二十一日の発売台数は三十万台。それに比して、予約総数は百五十万台である。五人中四人はスーファミを手に入れられなかった勘定になる。
それに加え、小売店の奇妙な対応。デパートの玩具売場や量販店は、発売日の一カ月以上前から予約を取ったうえで抽選を行なった。反対に町のオモチャ屋では「何台はいるかわかりませんから」と予約は受け付けず、「貼り紙を出しますからそれを見て来てください」という不明瞭な態度を取った。
人気ソフト『ドラゴンクエストIV』の発売時に、小中高校生が前夜から店頭に長蛇

『ドラゴンクエストIV』
言わずと知れた、超人気ゲームソフト。『III』が出た直後に予約に走ったファンがいるとも聞く。

の列を作った東京・池袋のビックカメラでは、ハガキのみの応募で抽選のうえ、当選者に予約券を発行した。

「十一月二十一日の販売分は全店で一千台。十一月一日から十日までハガキを受け付けましたが、応募してきたハガキは約一万五千枚でした」（店員）

大阪で比較的販売台数の多い阪急デパートも、こう語る。

「当店では十一月三日に予約受け付けを開始し、十二日に締め切りました。二十一日の販売台数は九百台でした」（玩具売場）。

東京・練馬区の石神井公園駅前商店街にある小さな玩具店は、当日あっさりと店を休んだ。店番をしていた六十年配の老人が話してくれた。

「ウチの場合、十一月二十一日には、わずか六台しか回ってきませんでした。近所や知り合いの子供さんに頼まれただけでも足りない状態ですから、大勢に押しかけられると、いちいち断わるのに困ってしまう。ですから、早めに貼り紙を出し、当日は店を休んで旅行に出かけました」

新宿の有名なカメラ店は「お客様のご期待に応えることができませんので」という理由で発売を当分見合わせた。まるで売り惜しみとさえ思える不可思議な対応だ。超人気商品・スーパーファミコンがデビューした記念すべき日は、こうしてさまざまに

阪急デパート
任天堂では市場動向把握のため、大手百貨店数社に直接、商品を納入している。ここもその一つであることは、マニアの間ではとうに知られた事実。アンテナ・ショップである。

暮れていったのである。

至上命令「行列をさせるな！」の裏

豊島区に住むゲーム好きの会社員は「ぼくは、抱き合わせでもいいから、と近所のオモチャ屋を拝み倒して手に入れた。ウチの子の小学校じゃ息子を含めて三人しか発売日には買えなかったようだよ。任天堂はホントに三十万台も出しているのかな」と不思議がる。

超人気商品が品薄(しなうす)になるのはよくあることだ。だが、この奇妙な出来事は何を物語っているのだろうか。

これらの異様な事態は、発売元の任天堂に起因(きいん)する。何がなんでも、発売日に行列をさせるな、というのが任天堂が小売店に出した最優先の通達だった。

ゲームソフトの超大作が数多く発売される秋から冬のシーズン、発売日にデパートや量販店の前に行列ができるのは、もはや見慣れた光景だ。前人気の高い『ドラゴンクエスト』シリーズに群がるファンの行列は何度となくテレビ・新聞に取り上げられている。そのたびにファミコンはマスコミに叩かれ、「良識ある」大人の不興(ふきょう)を買う。

新宿の有名なカメラ店
『ドラクエⅣ』の発売時、ここにも行列ができたが、すぐそばの新宿駅ビルの玩具売場では定価で販売していたため余っていた。

学校を休んで行列に駆けつけた子供や、ゲームの発売元であるソフトメーカーは叩かれない。あくまでファミコン、その元締めの任天堂が叩かれる。

また、ゲームがあまりにもおもしろいため勉強をほったらかして熱中する子供や、ゲーム耽溺症(たんできしょう)の子供が問題になるときも同じだ。常に「悪いのはファミコン」なのである。任天堂がそれを気にしないはずはない。

発売日を守らない小売店を警戒したくらいの任天堂である。それ以上に、スーパーファミコンが「好ましからざる話題」としてニュースに取り上げられてスタートを切ることだけはなんとしても避けたかったのだ。

そのため、発売日は平日(水曜日)に設定され、業者間でも当日は休業にして発売日をそれぞれずらす措置(そち)が取られた。そこには問屋と小売店の勢力のバランスや、初心会の存在が無言のプレッシャーとして働いたことは確かだろう。

お年玉でも買えない超高額オモチャ

深夜の輸送作戦をはじめとする流通コントロールは、すべて任天堂の思惑(おもわく)どおりの結果となった。ファミコン、ゲームボーイという二つの人気商品を持つ任天堂は、

ゲーム耽溺症
ファミコンを嫌いな大人たちが、黙々とテレビ画面に向かう子供の後ろ姿を見て、こう呼んだ。このような名前の病気は存在しない。また、ゲームといっても7並べやババ抜きにのめり込む人もいない。

上々の滑り出しで、自社の商品ラインナップに第三の超人気商品を乗せることに成功した。

スーパーファミコン……ハード本体の価格は消費税込み二万五千円。

当たり前だが、これだけではゲームは楽しめない。これにゲームソフトのカートリッジが一本七、八千円。ソフトを一本つけて三万二、三千円というのが、最初に購入するときの金額になる。

第一勧業銀行が毎年調査している「お年玉レポート」によれば、九〇年の小学校高学年(四~六年男女五百名)がもらったお年玉の平均額は二万四千三百二十六円。スーパーファミコンの主購買層は、これよりもう少し上級学年になると思われるが、少なくともこの年代に限れば、お年玉だけではハードすら買えないことになる。

まして、ソフトにACアダプター、ビデオ出力ケーブルと足していくと、大人でさえ簡単に買える値段ではなくなる。子供のオモチャとしては破格の値段だ。

オモチャ屋の店頭に、スーパーファミコンと並ぶ値段の商品がいくらあるか。ちょっと大きなぬいぐるみや、雛人形みたいにゲージュツ的なものは高価だが、毎日売れるものではない。

これだけ高価な商品が入荷と同時に売り切れる、というのはスーパーファミコンだ

ACアダプター、ビデオ出力ケーブル
スーファミは、コンセントから電源を取るのにファミコンと同じアダプターを使う。テレビに出力するときもファミコンのRFケーブルを使う。ファミコンを持っていない人は別売りを買わねばならない。

けといってもかまわない。前に登場した練馬の玩具店、最初から売れることがわかっている商品を入荷できたのは、「わずか六台」どころか、たいへんなラッキーではないか。店頭へ並べる手間もかけず、右から左へ流すだけで二十万円近い売り上げになるのだ。こんな商品はほかにない。

玩具にしては特別に高価なスーパーファミコンが、ゲームファンにどう受け入れられるか。当の任天堂はもちろん、関係者すべてが注目していた市場導入は、それぞれの立場の人間に大きな波紋を残して終わった。

社長の強気と食い違う、公式コメントの意外な弱気

先にも述べたが、任天堂では十一月と十二月の二カ月間で、スーパーファミコンを合計六十万台出荷した。この六十万台という数字にもさまざまな読み方がある。製造ラインの限界だという説。ごく早期に飛びつくマニアの数を六十万人程度と読んだのだ、とする説。いや実は増産は可能なのだがあえて少数を放出することで市場に飢餓感を与えて人気をあおる戦術なのだ、とさまざまな予測が巷に流れた。

ところが、である。こうした世間の思惑をよそに、発売前の予約は百五十万、実に

初回発売数の五倍の人間がスーファミに殺到したのである。当然、予約の段階で売り切れ、その後も品切れ状態が続くことになった。

この異常ともいえる前人気を受けて、山内溥社長の発言はめちゃくちゃ鼻息が荒かった。

「九一年四月からは、現在の月産三十万台を五十万台体制に引き上げ、発売初年度で六百万台売る」(『週刊東洋経済』でのコメント)

これが実現すると、スーパーファミコンは世界でもっとも速く、もっとも大量に普及したコンピュータとなる。

ところが、前出・今西総務部長は控えめな数字をあげている。

「九一年末までには三百万台の出荷を予定しています」

一般的には「初年度三百万台」が任天堂の公式コメントとされている。やはり、一年で六百万台もの数を生産できるのかという問題があるのだ。

ファミコン・フィーバーの再来か、別の出来事なのか?

スーパーファミコンはこうして、はなばなしく舞台に登場した。だが、高機能のテ

任天堂社長・山内溥氏

創業者・山内房次郎氏のひ孫で、三代めの社長。社長歴40年を誇る、"ベテラン"社長。同社の筆頭株主でもある。マスコミの前ではなかなか笑わないのでも有名。

CPU	65816カスタム、1.79〜3.58MHz
スプライト表示数	128/画面、32/ライン
スプライトサイズ	8×8、16×16、32×32、64×64
背景数	4面
最大表示色数	256色（32,768色中）
解像度	256×224
音源	サンプラー、演算波形、PCM、ノイズから8音
備考	回転・拡大縮小、モザイク、ウインドウ機能。PCMのサンプリング周波数は32KHzから48KHzと思われる。

SUPER FAMICOM（任天堂）

レビゲーム機といえば、スーファミが初めてではない。
すでに八七年に日本電気ホームエレクトロニクスから「PCエンジン」が、八八年にはセガ・エンタープライゼスから「セガ・メガドライブ」が発売されている。
メガドライブは十六ビット機、PCエンジンも八ビットながら、十六ビット機に匹敵する画面スピード、色彩、音質を備えている。いわばスーパーファミコンは、いちばん遅れてきた十六ビット機なのである。
にもかかわらず機能面では、先発十六ビット機と比べて、際立って進化したわけではないという意見が多い。ファミコン誌の記者が、次のように説明する。
「ごく単純にいえば画面の回転・拡大縮小など視覚効果、演出効果を高めることが可能となったくらいです。もちろん、最後発だから、すでに市場にある機種と同じではしようがない。回転や拡大縮小は、先発機種にはない機能をつけて特長を出した、というところです。画面を見てもメガドライブやPCエンジンと比べて色数はたいして違わない。回転・拡大縮小も、フルに生かしたゲームはまだ出てきていない。こうした機能自体、ゲームをやるうえではそれほど大きな意味はないし、基本的なスペックや性能についていえば、メガドライブと大差がないといっていいと思います」
だが、PCエンジンは発売四年めの一九九〇年九月末現在で、累計販売約二百四十

日本電気ホームエレクトロニクス
パソコンのトップメーカー・日本電気の系列会社。1953年、ラジオ事業部から分離独立して、その名のとおり家庭電化製品に重点を置く。東京都港区芝の変な形のNEC本社ビルとは別。未上場。

万台。メガドライブも発売三年で、ようやく百二十万台を突破したところである。対するスーパーファミコンは、発売前から百五十万台の予約が入り、年内六十万台、九一年末までに三百万台を予定している、という。

しかもこの三百万台という数字は、関係者の間でもじゅうぶんに達成可能という見方が圧倒的だ。機能的には先発の二機種と大差がないのに、スーパーファミコンだけが、なぜこれほどまでに市場の注目を集めるのだろうか。

前出・ファミコン誌の記者は苦笑しながら、こう語る。

「結局、今回のスーパーファミコンの異常人気は、八ビットが十六ビットになった、ということじゃなく、任天堂が作った、というところにあるんです」

ファミコンで圧倒的なシェアを築き上げた任天堂が、いままた日本じゅうを席巻し始めたのである。

スーパーファミコン・フィーバー……。これは、かつてのファミコン・フィーバーに似てはいる。だが、そっくり同じ、繰り返しなのか、それとも、まったく別の出来事が起きているのか。

もしも今回の現象がファミコンの熱狂と違うのなら、その違う点はどこなのか。それをこれからじっくり検証してみよう。

セガ・エンタープライゼス
1951年創業、業務用遊戯機器メーカーの最大手。CSKグループ傘下。東京都大田区羽田の本社のロビーには最新のゲームマシンが展示してあって、来訪者は100円を入れなくても遊べる。

ゲームの出来にかかる、三兆円市場の運命

任天堂は、セガ・エンタープライゼスが十六ビット機のメガドライブを発売して以来、つねに「マーケットを制するのには、ハードの能力の大きさは関係ない」と言い続けてきた。

代表的なものは、任天堂・山内溥社長が『GORO』誌上で、ジャーナリストの大塚英樹氏のインタビューに応じて答えた、次の発言に要約される。

――それにしても、どうしてほかのテレビゲームは売れないんでしょう。

山内「娯楽品というのは、なくても生きていける。だから、基本的には、あってもなくても構わないんです。それだけに、みんなが本当に欲しいと思うものにしかニーズが集中しない。だから（中略）おもしろくて楽しいと思うソフトを出さんと、市場を広くしようと思っても、広がるもんやない。新しい性能のハードや、ビット数の多いハードを出したら売れるという発想はまちごうてると思うね」

――でも、八ビットよりも十六ビットのほうが、魅力は感じるんですが。

山内「ほとんどの人は、ハードを手に入れることが楽しいんやなくて、ソフトのゲー

16ビット
コンピュータの性能の階級を表わす数字。くわしくは3章を参照のこと。8ビット、16ビット、32ビットと倍々で増えていく。7ビットとか13ビットのコンピュータは存在しない。

ムをプレイすることが楽しいんやからねえ。いくら性能を八ビットから十六ビットや三十二ビットに上げようが、それを上回る楽しいソフトを作られへんかったら、遊びたいとは思わない。十六ビットのゲームが少しも売れんのは、明らかにソフトがおもしろくないからです」

いうまでもなく、ここで「少しも売れない十六ビットのゲーム」と指摘されたのは、セガのメガドライブのことである。

日ごろから、「ゲーム世界は一強皆弱」を公言してはばからない山内社長だが、ここまで強気に押し通せるのは、事実に裏打ちされた背景があるからである。任天堂は、テレビゲーム成功の主な要因は、ハードのハイテク性にあるのではなく、ソフトのおもしろさにあると認識している。それは、白黒画面でも傑作ゲーム『テトリス』によって、爆発的な売れ行きを示したゲームボーイで証明されている。

さらにつけ加えれば、このインタビューが掲載された時点（一九九〇年四月）で、任天堂はすでにスーパーファミコンの発売時期を、それとなく匂わしている。

新製品の発売時期がマスコミで話題になると、旧モデルの売れ行きが激減するのは自動車や家電製品の世界では、ごく当たり前の現象だ。にもかかわらずファミコンは、その後も依然として毎月十万台以上の販売台数を記録し続けたのだった。

『テトリス』
ソ連人のアレクセイ・パジトノフがデザインしたパズルゲーム。ゲームセンターにサラリーマンを呼び寄せたのは『インベーダー』以来。世界的ヒットとなった対戦モードは任天堂のアイデア。

ファミコン絶好調時にスーファミ投入の謎(なぞ)

九〇年のファミコン本体の売り上げを支えたのは、二月に発売された『ドラゴンクエストⅣ』である。なんといっても『ドラクエ』は、ファミコン軍団最強のゲーム だ。超人気実力派ソフトのおかげで〝買い控(びか)え現象〟など、どこ吹く風。

ソフトの人気でハードを売る……これこそ任天堂商法の基本戦略である。『ドラクエⅣ』は、そのことを、ものの見事に実証した。

しかもファミコンは、国内でこそ一時期の年間三百万〜四百万台という超々ブームが一段落したものの、九〇年のファミコン・ハードの販売台数は一千六十五万台(うち国内百十三万台)と、国内の減少分をカバーして余りある勢いで米国市場に浸透(しんとう)、対米輸出は、ここ数年、年間九百万から一千万台ペースを堅調(けんちょう)に維持(いじ)しているのだ。

相変わらず好調な売れ行きをみせるファミコン。そして、八ビット機のファミコンでも、じゅうぶんにユーザーに魅力的なゲームソフトが提供できることを証明した『ドラクエⅣ』の爆発的な大ヒット——。

山内社長の論法にしたがえば、ここでスーパーファミコンを発売しなければならな

スーファミ
スーパーファミコンの略称。任天堂ではこの呼び名を推奨してはいないが、子供はみんな「スーファミ手に入った?」という具合に使っている。

い決定的な理由は、どこにもなかったはずである。

これは、任天堂側も認めている。メガドラ・PCを意識しているかとの問いに、今西総務部長は次のように語った。

「スーパーファミコンの最大のライバルはその二つではない。あくまでファミコンそのものです」

スーパーファミコンは、携帯用のゲームボーイと違って、ファミコンと同じテレビ画面を使って遊ぶ。ファミコンとスーパーファミコンで、まずテレビの争奪戦が行なわれるのだ。となれば、スーパーファミコンのソフトがファミコンに比べて、よほどおもしろくなければ「なんだ、こんなもの――」となってしまう。

しかも、いったん消費者にソッポを向かれると、娯楽マーケットはアッというまに凋落する。十六ビット機だから当然、ソフトもおもしろいはず、という受け止め方をしているユーザーが多いだけに、スーパーファミコンのソフトの成否は、テレビゲーム市場そのものを潰してしまいかねない危険性すら内包している。

ファミコン市場は現在も、本体が日米合わせて年間販売台数一千万台以上。同じくソフトも日米で年間八千万本を超える販売本数を維持している。また、ドラクエシリーズのような消費者を魅きつけるソフトであれば、四百万本もの大ヒットで、さら

ゲームボーイ

サウジアラビア駐屯の米軍が任天堂に直接注文したという、ゲーム機。専用バッテリーを使う予定だったが「外国人は充電してまで遊ばない」との社長の一声で電池になった。アメリカ版は『テトリス』つき。

にハードの販売の伸びが期待できる。それだけに、スーパーファミコンの登場はファンの期待も大きかったが、業界の不安もそれに負けなかった。失敗したとなると、ファミコン市場そのものを、まったくゼロにしかねないのである。

だが、任天堂はあえて十六ビット機のスーパーファミコンの発売に踏み切った。

任天堂は、なぜこの時期にスーパーファミコンを発売しなければいけなかったのか。それを説明するには、まず現在のファミコンの置かれた状況を振り返ってみる必要がある。

松下・ソニーにはハードを売る奥の手がない

一九九〇年十一月二十六日、松下電器産業はアメリカの映画・娯楽会社MCAを総額六十一億三千万ドル（約七千八百億円）で買収することで同社と合意に達し、同日ニューヨークで調印したと発表した。

だが、松下内部には買収を危険視する向きもある。松下には、このところの好景気でたくわえた連結ベースで三兆二千七百億円（九〇年九月末現在）の手元資金がある。とはいえ、六十億ドル強といえば、その四分の一強を吐き出す計算である。また松下

ユニバーサル・ピクチャーズ

「ジョーズ」「E.T.」「バック・トゥ・ザ・フューチャー」など一連のスピルバーグ映画を持っている。

には、映画会社を経営するノウハウを持った人材は皆無だ。

松下は、大作映画を作ってMCAで全世界に配給するつもりではなさそうだ。では、この買収は何が狙いなのだろう。

MCAは数々の大ヒット映画を製作したユニバーサル・ピクチャーズを傘下に持っている。松下がやりたいのは、これらヒット映画をどんどん自社のビデオデッキ、レーザーディスクプレイヤーに向けてリリースすること。つまり、買収の狙いがMCAの豊富なソフト群にあったのは見え見えだ。

同じ目的で、ソニーは一年前の九月に、コロムビア・ピクチャーズ・エンターテインメントを買収している。このときの買収価格は負債肩代わり分も含めて総額四十億ドル。松下のMCA買収が発表されるまでは、日本企業による海外企業買収額としては最高額だった。

松下とソニーはVTR市場で、それぞれ八ミリビデオとVHSで覇を競い合っている。それでいて自社のハードを売る決め手になる、魅力的なソフトを持っていないことも両者に共通している。松下もソニーも、買収した映画会社の作品を囲い込み、自社製ハードをユーザーに買わせる決め手にしたいのだ。ソフトがあれば、新しいAV機器の国際的な統一規格を作るときも自社に有利だ。具体的なターゲットは、九〇年

コロムビア・ピクチャーズ・エンターテインメント
ヒット作は『クレイマー、クレイマー』『ゴースト・バスターズ』など。買収したソニーは、アメリカの魂を買った、とまで言われたが、ユニバーサルに比べると明らかに、パッとしない。

代後半の目玉商品・ハイビジョンである。
ベータでVHSに惨敗したソニーは、身にしみてソフトを持たないつらさを味わった。だからこそ社運を賭けて映画会社買収に乗り出したのである。

儲かるのはハードか、ソフトか

日本を代表するAVメーカーの松下とソニーによる、相次ぐソフトメーカーの買収劇は、ハードの普及にとって、ソフトがいかに重要な役割を持っているかを天下に示すこととなった。
つまり、ハードを売る決め手はソフト――これがソフト化社会の大きな潮流であり、さすがに松下とソニーは、そのことを他社のどこより強く認識していた。だから、あえて海外企業買収額で、一、二を競う大型買収の成立に執念を燃やしたのである。
任天堂の主力商品は、ファミコンとゲームボーイの二大ハードと多数のゲームソフトである。では、任天堂はハードを売って儲けているメーカーなのか、それともソフトメーカーなのか?
よく話題になることだが、任天堂の基本的な経営戦略は、あくまでもハードよりソ

フト重視である。

ただし、任天堂の売上高における構成比は「ハード五・五対ソフト四・五」（今西総務部長）となっているから、ソフトだけで食べている企業でもない。にもかかわらず、なぜ任天堂はソフトメーカーといえるのだろうか。

かつて山内社長に取材したとき、いまも強烈に記憶に焼きついている言葉がある。

「質のいいものを安く作れば売れるだろうというのは、ハード屋の発想です。エンターテインメントの世界はそんなもんやない。おもしろければ、多少値段が高くても買うてくれるんです。また生活必需品であれば、売れなければ値段を下げれば売れることがある。しかし遊戯機器は、おもしろくなければ、楽しくなければ、いくらダンピングしても売れるもんやない。おもしろくないという評価を受けた時点で、その商品生命は終わりです。だからこそ、遊び手が胸をときめかせるようないいソフトの開発が重要な鍵になるんです」

なぜ、セガは苦戦し続け、任天堂は勝ち残ったか

この発言は一見、ソフトメーカーとしての基本姿勢をいっているように感じられる。

おもしろければ、多少値段が高くても……

世界一のエンターテインメント企業の社長・山内氏本人は、金のかからない囲碁だけが趣味。

だが見逃せないのは、一方で「質のいいものを安く作れば売れる」というハードメーカーとしての姿勢も示唆している点だ。

任天堂はファミコンで、このソフトメーカーとハードメーカーの両方の生き方を忠実に実践した。ファミコンがテレビゲーム市場で圧倒的なシェアを奪って寡占状態を作り出した最大のポイントはここにある。

最初にハードについて述べると、ファミコンが初めて市場に登場したのは、八三年七月のことだ。このとき、国内の家庭用テレビゲーム市場には、すでに十四のライバルメーカーがひしめき合って熾烈な販売競争を展開していた。

米国アタリ社「アタリ2600」を筆頭に、コモドール社「マックスマシーン」、日本ではエポック社「カセットビジョン」、バンダイ「インテレビジョン」、タカラ「ゲームパソコンM5」、トミー「ぴゅう太」、ツクダ「オセロマルチビジョン」、セガ「SG―1000」、それに統一規格パソコンのMSXを製造していたシャープ、カシオなどの家電メーカーの製品がそれである。任天堂はその中で最後発だった。

だが、勝負はあっけなくついた。

結論からいえば、ファミコン以外のハードはすべて死に絶えてしまった。この中で現在も生き残っているのは、統一規格パソコンであるMSXだけだ。MSXの場合、

統一規格MSX
アスキーと米国マイクロソフト社が提案し、松下電器、ソニー、サンヨーなどが製造販売している。こちらも16ビットの「MSXターボR」が出て、ゲーム機から普通のパソコンになってしまった。

任天堂と日本電気を除くコンピュータ・メーカーのほとんど全部が作っており、パソコンというターゲットの違いもあるから、この際置いておく。
話の焦点を、セガに当ててみよう。
セガはファミコンと同じ一九八三年に「SG―1000」なる八ビット家庭用ゲーム機でこの市場に参入を果たした。読者の中でいまもこれを持っている人はいるだろうか。もしかすると、コレクターズ・アイテムとして高く売れるかもしれない。
SG―1000は性能的にはファミコンとほぼ同等のものを持っていた。多少見劣りするところといえば、コントローラーが一つだけだった点くらいである。当時は、ファミコンにもハードの性能をじゅうぶんに引き出したゲームはまだなかったから、優劣はつけがたいところだ。
ではなぜ、ファミコンはそのまま生き残り、セガは「マークIII」「マスターシステム」と代替わりを重ねながら苦戦を続けたか。
ファミコンは、発売半年で四十四万台を売って早くも独走態勢に入り、一年後の八四年には百六十万台と、またたくまにシェアの九十パーセントを押えてしまったのだ。
その理由はどこにあったか。ひと言でいえば任天堂は、山内社長の言葉にあった「質のいいものを安く」作ったのである。

コントローラー
ゲームを遊ぶために操作する部分。十字キーといくつかのボタンがついているが、棒をぐりぐりと動かして操作するジョイスティック式のものもある。

ハードメーカーは真似できない、大バクチの価格破壊

ファミコンの開発責任者・任天堂開発第二部長の上村雅之氏が山内社長からファミコンの開発を命じられたのは八一年のことであった。そのとき山内社長は電話でひと言、こう伝えてきた。

「少なくとも一年間は、他社が絶対に真似のできないものを出せ」

他社が真似のできないものという内容には、二つの意味がある。一つは中身で真似のできないもの、もう一つは価格で真似のできないものという意味だ。

まず質についていえば、任天堂はリコーと組んでわざわざゲーム機に向く専用ICを開発した。

ファミコンは画面で表示できる色数が最大五十二色なのに比べ、旧タイプのパソコン用IC（米国でホームコンピュータ端末用に開発された文字処理中心のテキサス・インスツルメント社製TI9918）を流用した他社製品は八〜十六色。つまり他社のゲーム機が、画面密度が粗く、色彩や効果音も単調で、キャラクターの動きがぎこちないのに対し、ファミコンは専用のICを使ったことで、動画能力が格段に向上し、

任天堂開発第二部長・上村雅之氏

ファミコン、スーパーファミコンのハードを設計した人。社長や総務部長とちがって、ひじょうにやわらかい物腰でとつとつとしゃべる、いかにも技術畑、という感じの人物。

当時のアーケードマシンと、ほとんど遜色のないスピード、スリル、表現の細かさ、音質を楽しめるマシンになったのだ。

性能、機能面の要求については、カスタムICの開発で目標を達成できた。どんなに優秀なメーカーでも、独自に回路設計からスタートすると、ICの開発には少なく見積もっても半年、それから製造を始めるとなれば、一年以上はゆうにかかる。つまり中身に関しては、少なくとも一年間は任天堂が市場を独占できるという判断がついた。

しかし、中身がいくら優れていても、価格が他社の追随を許すものであれば、その優位性は、もっと優秀なICを開発できるメーカーが出てきたときに、たちまち崩れてしまう。そういう意味で他社が真似しようとしたときには、すでに市場の大半を押え切ってしまっているくらいの低価格を設定しなければならない。

商品化の当初は、なんとか一万円を切る九千八百円ぐらいにならないか、と技術陣にけしかけたという話もあったほどだ。山内社長がいかに「安くて質のいいもの」にこだわっていたかが、わかるだろう。

山内社長はアクロバット的な方法で価格の壁を突破した。カスタムチップの供給元・リコーに「二年間で三百万台を保証する」と提示して大幅なコストダウンを実現

アーケード
ゲームセンターは屋根つき商店街にしかない、とは限らないのだが、業界ではゲームセンターのことをこう呼ぶ。アメリカから来たという説もあるが、アメリカの商店街に屋根があるかは不明。

したのである。
最終的に任天堂は、機能、性能面で他社がとても追随できない中身を備えたファミコンを一万四千八百円で売り出した。
前出のゲーム機のうち、定価が一万五千円を切ったのは任天堂とエポック社のものだけで、それ以外のゲーム機は、どれも三万円から五万円前後の価格を設定していた。
ある大手家電メーカーの役員は、デパートの玩具売場でファミコンを見て唸（うな）った。
「あの性能と機能を盛り込んだら、ウチではどんなに頑張（がんば）っても三万円以下にはならない」
山内社長の戦略は、ものの見事に的中したわけだ。

「ソフトは買う」ソニー・松下と、作る気にさせる任天堂

そしてもう一つ、山内社長は上村氏に開発を命じたとき、先の条件に付け加えてこう指示している。
「ゲームソフトを作るソフトの技術者に評価してもらえるようなハードを作れ」
単なるハード屋とは違うソフト屋・山内社長の経営の視点がここにある。彼は、そ

カスタムIC
いまのゲーム機はどれも巨大な論理回路をワンチップ化した独自のカスタムICを使っている。チップが出来上がる前は、畳何枚分もの大きさの基板でゲームを開発する。

の理由をこう説明する。
「ゲームソフトの出来・不出来、よし悪しと、ハードの売り上げは、つねに密着している。したがってソフトで売ろうと思うと、まずゲームソフトを作り出すソフトの技術者に評価してもらえるハードウエアを開発しなければならない。有能なソフト技術者が、このハードなら腕が振るえる。ひじょうにおもしろいゲームソフトを走らせることができるぞと考えてくれる、そんなハードウエアの開発を最初から目指していたんです」

さらにいえば、先に紹介した松下電器やソニーはもともとハードメーカーであり、したがってハードを売るための手段として、ソフトメーカーを手っ取り早く買収した。ソフトは買えばいい、というハードメーカーの発想である。

これに対し、任天堂はソフトを売ることを主眼にハードを開発した。任天堂には創業以来の「遊び」を商品化するソフトメーカーとしてのノウハウがあり、この財産を最大限に生かそうと考えた。こうして初期のゲーム機で、やはり大ヒット商品となった「ゲーム&ウォッチ」で蓄積したソフト技術と有能なソフト技術者たちによって『ドンキーコング』『ベースボール』『ゴルフ』といった初期の傑作ゲームが次々にリリースされた。

ソフトの技術者

プログラマー、とくにゲーム畑にはわがままな人が多く、気に入らないハードには開発したがらないことがある。ファミコンにはおたく心をそそる魅力があった、ということか。

自社で優れたソフトを開発できる強みが、導入時のファミコン普及に大きな力を発揮し、他社の製品を蹴散らして市場独占に拍車をかけるきっかけとなったのである。

ファミコンを発売する二ヵ月前の八三年五月、山内社長は問屋団体「初心会」の人たちを集め、次のように説明した。

「ハードは一万四千八百円にします。これだけではメーカーも問屋さんもたいして儲からない。しかし、ソフトのおもしろさで必ず売れます」

すでにファミコンの開発時から、彼の頭の中には、ハードは豊富なソフトを売る道具、ハードで儲けずソフトで儲けるという明確な戦略目標が出来上がっていたのだ。

実際、それは山内社長の読みどおりになった。ハードのよさが、ゲーム技術者の意欲をかきたて、そこで出てきたおもしろいゲームソフトがユーザーの爆発的人気を集める。そしてそれがハードの普及台数をさらに一ステップ伸ばすという好循環をもたらし、ファミコンはまたたくまにテレビゲーム市場を制圧してしまった。

二十世紀最大のヒット商品にさす暗い影

九〇年九月末現在、ファミコンの販売台数は、累計一千五百五十四万台に達した。

NES
基本的にはファミコンなのだが、筐体もカセットのデザインもちがうので互換性はない。NESは巨大なカセットをビデオのように前から差し込んで使う。『スーパーマリオ』がおまけでついてくる。

同じく、アメリカ市場を中心に販売している海外版ファミコン・NES（Nintendo Entertainment System）が二千九百五十三万台である。このほか携帯用ゲーム機のゲームボーイも、国内が同三百三十九万台、海外が同四百六十五万台と、単体のハードの販売台数としては信じられない数字だ。

ファミコンの発売開始は八三年七月、NESのアメリカ投入は八五年十月、そしてゲームボーイの発売開始が八九年四月。ファミコンはちゃちに見えるが、中身は当時最先端の八ビット・パソコンにもひけをとらない実力派だ。ハイテク商品の分野で、これほど息が長く大量に売れ続けている商品は皆無(かいむ)といっていい。

パソコンのベストセラーといえば、即座にIBM・PC／ATの名が浮かぶ。全世界で五～六千万台、これはNESとファミコンの出荷台数より大きな数字だ。だが、このうちIBMが製造した純正品はたったの十数パーセントにすぎない。残りはアメリカ国内、ヨーロッパ、NIES諸国で生産された互換機(ごかんき)だ。「IBMのパソコンが売れた」と言う場合、「IBMが作ったパソコンが売れた」のではなく「IBMと同じ規格のパソコンが売れた」ことを意味する。

その点ファミコンは、世界中で任天堂が製造した純正品が動いている。台湾・香港で製造されているという海賊版(かいぞくばん)互換機は、ごくごくわずかだ。しかも、発売七年めを

IBM・PC／AT
事実上の世界の標準パソコン。内部の仕様を完全に公開したためコピー製品が多く作られ、普及した。ゲームも充実しており、東芝「ダイナブック」などで体験することをおすすめする。

経過した今日でも、なお月産百万台を維持し、年間一千万台以上も売れ続けている。

モデルチェンジもせず、単体でこれだけ売れた商品はほかにない。ファミコンは、まぎれもなく二十世紀最大のヒット商品となったのである。

このハードの驚異的な売れ行きや、いつまでたっても衰えを見せない商品寿命を支えてきたのが、ソフトであった。

任天堂の門戸開放で自社ビルを建てたナムコ、ハドソン

ワン・ハード、メニィ・ソフト（一つのハードに対し、数多いソフトウエア）すなわち、ハードはソフトを売る道具という山内社長の目論見（もくろみ）が、おそらくはメーカー自身、予想もしなかった巨大市場を形成したのである。

この急成長に寄与したのが、任天堂以外のソフトメーカーつまり、サードパーティによる新たなゲームソフトの供給である。

任天堂は、最初はソフトもハードもすべて自社ブランドで発売し、独占市場を形成するという基本方針を持っていた。自社ブランドならソフトの内容を厳選（げんせん）して、ユーザーが飽きない程度にゆっくりと市場に出していける。市場コントロールがしやすい。

海賊版互換機

台湾は著作権の国際保護条約に加盟していないので、ファミコンのハード・ソフトともにコピーが出回っている。任天堂は著作権登録を申請するため、日本より一日早くスーパーファミコンを発売した。

ところが、ファミコンハードの優秀さに注目したハドソンとナムコが、八三年暮れになって、ファミコン用ソフトを出したいと申し入れてきた。ハドソンは、パソコンソフトメーカーで、パソコン用ゲームソフト開発の蓄積があり、ナムコは業務用ゲーム機の大手として、これまた業務用ゲームのヒット作品を数多く持っていた。

しかも、ハドソンはファミコン用のプログラム言語ファミリーベーシックの開発を通じ、またナムコも業務用ゲーム機の技術開発などによって、任天堂とは業務上のつながりがあった。結果的に任天堂は、その強い要望に押し切られたという形で、両社への門戸を開いた。

もちろんそこには、任天堂自身、ファミコン市場を拡大していくには、ある程度サードパーティのソフト開発力を利用したほうがいいという判断もあったはずだ。

八四年七月にハドソンから『ロードランナー』が発売され、ついで同年十一月にはナムコが『ゼビウス』を発売、いずれも短期間にミリオンセラーとなった。このサードパーティによって作られたソフトで、この年の暮れから正月にかけての玩具商戦（しょうせん）はファミコン一色となり、ファミコンのハードは、当初限界と見られていた「三百万台」の大台を一気に突破した。

サードパーティの参入は、ハードの普及台数を押し上げると同時に、任天堂に多額

サードパーティ
コンピュータの周辺機器やアプリケーション・プログラムを開発販売する会社の総称。メーカー、直系の販売会社に次ぐという意味。

のロイヤリティ収入をもたらし、さらにサードパーティ自身にもそれまでの小さなビジネスとはスケールの違う利益を与えた。

ハドソンは、『ロードランナー』の百万本を超える大ヒットで、年間売上高を前年比四倍増の五十三億四千万円とし、翌年、ジャンボを一機借り切って、豪華にハワイへ社員旅行に出かけるという逸話を残した。

同様にナムコも、『ゼビウス』で百五十万本というヒットを記録、これの利益で自社ビルを一棟建てた。同社に出入りする関係者からゼビウスビルと呼ばれているのがそれだ。

ソフトハウスが血相を変えた、業界のゴールドラッシュ

ソフトメーカーにとって、ファミコン市場がいかにまぶしい世界だったかが、推察できよう。事実、それまでハドソンが出していたパソコン用ソフトは、一万本も売れれば大成功というマイナーな市場だった。

一タイトルで百万本以上が見込めるファミコン市場は、ソフトメーカーにとって文字どおり「宝の山」に見えたに違いない。

ファミリーベーシック
大多数のファミコン・ユーザーは使わなかったが、ファミコンでプログラムを書くためのキーボード（別売り）である。日本人は「消費」は好きでも「創作」は嫌い、という事実の例。

当然、こうしたハドソンやナムコの急成長は、ほかのソフトメーカーをも刺激した。ソフトハウスは比較的小資本でスタートできる。プログラマーと、ドットで絵を描けるデザイナーの二人がいて、パソコンがあれば始められる。ドラクエ・シリーズのスーパーヒットで社員に半期で十二カ月のボーナスを払ったエニックスも、八二年にパソコンソフトメーカーとして会社を設立したときの資本金はわずか五百万円だった。

こうしたパソコン用ビジネスソフトや業務用ゲームソフトの開発で実績のあるメーカーはもちろん、そうでないメーカーも、異業種、他業種入り乱れて、さまざまな分野の企業がファミコンのソフト市場に注目した。

その結果、八五年には、アイレム、アスキー、エニックス、カプコン、ケムコ、コナミ、サン電子、ジャレコ、スクウェア、セタ、ソフトプロ、タイトー、デービーソフト、東芝ＥＭＩ、徳間書店、バンダイ、ポニー（現ポニーキャニオン）と、合計十七のソフトメーカーが、サードパーティとして新たに参入、業界は任天堂カラー一色に統一された。

どんなゲームでも出せば三十万本は確実に売れた。初期ロットをちょっと高めの十万、十五万に設定しても必ずリピート（追加生産）がかかる。まさに入れ食い。

大量にリリースされるゲームの中には、粗製乱造に走った粗末な内容のソフトも少

『ロードランナー』

もとは米国ブローダーバンド社のパソコン向けアクション・パズル。ファミコン版ではファミコンソフト初の編集モードで、自分の好きなように舞台を作りかえられた。

なくなかったが、沸騰した市場の勢いが、そんな駄作までも十万本単位で飲み込んでいったのである。サードパーティにとっては、まさに笑いの止まらない時代だった。

ファミコン市場に侵入した悪性ウイルス

はなばなしい話題が喧伝される一方で、このころからゲーム市場にAIDSのごとき悪性ウイルスの影がちらつくようになる。

その始まりは、大ヒット・ゲームのかげにかくれてわさわさと増殖した駄作・凡作ゲームの存在だった。

ヒット作がユーザーの間で話題になると、それまでファミコンを触ったこともなかった人間までが「ファミコンでもやってみるか」と飛びつき始める。彼らが八五年、八六年のファミコンブームを支えた中心層だ。

新たにファミコンを買う人はたいてい、話題のソフトのタイトルを一つしか知らない。玩具店に行って、たとえば「本体とゼビウスをください」と注文する。まず、そこで人気ソフトに抱き合わせて売れないゲームを押しつけられる。この段階だと「これが噂の抱き合わせだな」と納得できる部分もある。本体が品薄だという事情も、く

ドットで絵を描く

ゲーム画面の絵は、小さな点（ドット）の集まりでできている。ゲームの画家はモザイクやちぎり絵のようにして、色の違う点を画面に置きながら絵を描く。

セガが飲んだくやし涙

『テトリス』だけではなかった！

セガがメガドライブ向けに用意した『テトリス』。出荷直前にストップがかかり、幻のソフトとなったのは有名な話だ。テトリスの版権争奪戦については中田宏之『任天堂大戦略』（ＪＩＣＣ出版局）にくわしいのでそちらを参照してもらいたい。

実は、セガが任天堂に苦汁を呑まされたのはテトリスだけではない。スーパーファミコン本体より一カ月遅れて発売された『ポピュラス』（イマジニア）も、先にメガドライブ版があったのだ。メガドラの海外バージョン「ジェネシス」。このハードでは、米国エレクトロニックアーツ社の『ポピュラス』が走っている！　ジェネシスとメガドラは基本的に同じもの（カセットの差し込み口の形状が違う）だから、スーファミより早く日本向けに売り出すことも可能だったろう。

メガドラはゲーム業界ではもっともポピュラーなＣＰＵ・６８０００を使っている。スーファミやＰＣエンジンより移植はずっと楽だ。『シムシティ』も６８０００で開発されて、任天堂に奪われている。数え上げればきりがない。アミーガやマッキントッシュなどの６８０００マシンのゲームが、次々と他社に奪われている現状を、ファンはどう見ているのだろう。いいハードを持っているのに、政治力で任天堂に負けていることが、二番手に甘んじている理由だろうか。

わしい友達から聞いて知っている。
問題は、自分で選んだソフトがハズレだった場合だ。
玩具店から帰って、『ゼビウス』をプレイする。おもしろいから熱中するのだが、同じゲームを延々遊ぶと、それがどんなに名作であっても、たまには別のゲームをやりたくなる。
二つめが欲しくなった彼はファミコン専門誌を眺めて、おもしろそうな新作シューティングゲームのタイトルをチェックして再び玩具店に向かう。運よく品切れにならずに店頭にあるではないか。
よろこび勇んで買い求めた彼は、家に戻ってプレイする。わくわくしながらスイッチを入れると、ド派手なオープニングが始まる。
ところがいざ本編に突入すると、ABボタンを複雑に使い分けるコントロールが面倒だ。アタマから敵が強すぎる。やっとの思いで一面クリアして二面に進むと、背景も敵キャラも一面とまったく変わらない。ただもっと強くなっている。三面、四面と進んでも何一つ目新しいイベントはなく、単調な画面が続く。
そのうちに彼はコントローラーを放り出してこう言うのだ。
「このクソゲーめ！　二度とこのメーカーのは買わんぞ」

『ゼビウス』
現ゲームスタジオ社長・遠藤雅伸氏の名作SFシューティング。15のハードに移植され、『ゼビウス一千万点への解法』なる攻略本の元祖も生んだ。

ゲーム制作者の悲惨が生む、クズソフト

このようにして「ババをつかまされた」ファンはけっして少なくない。彼の場合は特別で、最初に出会った『ゼビウス』があまりにも魅力的すぎたため、そこそこの出来のゲームも駄作に見えた可能性もある。だが、そうでなくても当時のファミコン市場には、駄作・凡作ソフトがはびこる条件が重なっていた。

まず、好景気に浮かれるあまり、ソフトハウスは制作者の許容限度を越えたタイトル数を企画する。もともとソフトハウスはどこも小企業だから「いま売らねばいつ売れるのだ、いましかない」という強迫観念がある。この好景気を逃せば、次のチャンスはないのではないか。その結果、自社の制作チームではまかない切れない数をラインナップにあげてしまうのだ。

次に、ソフトハウスが任天堂に納めるロイヤリティの問題があった。くわしくは次章で述べるが、ゲームソフトの売り上げの一部を任天堂に納める契約である。

ソフトハウスは任天堂に払った残りから、ソフトの制作費、パッケージ代、利益を出さねばならない。利益を削れば会社が立ちゆかないし、パッケージ代は動かせない。

初期ロット

ゲームにしてもほかの工業製品にしても、同じ仕様の製品を一定の数量（ロット）ずつまとめて製造される。普通は最初に生産する分で開発費などを回収できるように生産数・値段が設定される。

必然的に制作費が圧迫される。機材を充実させることもできず、スタッフの人数も制限される。「ここでもう一人、絵を描けるヤツがいたら」「このルーチンはサブのプログラマーに任せたいのに」……。ゲームに限らず、プログラムの開発は苛酷な仕事だ。健康を害してリタイアする者、疲れて田舎に帰ってしまう者が出てくる。

会社は欠員を新人で補強する。たとえ新しいスタッフがベテランであっても、ツールに慣れたり、いままでの進行の流れを理解するのには時間がかかる。その間、仕事は遅れ続けるわけだ。

そこに追い打ちをかけるように、納期が変動する。先へ延ばすならいいのだが、ひどいときは二カ月後だったのが翌月まわしになる。二カ月後に大手ソフトハウスが噂の超大作をリリースすると発表したからだ。

大物とぶつかっては勝てる見込みがない。ならば、ひと月繰り上げて早く出してしまえ。こうして、名作の可能性もあった企画が、駄作として市場に出ていく。

こうしたハズレゲームが市場にどんな影響を及ぼしたか、次の章ではより具体的に検証してみたい。

パッケージ代
ゲームソフトはROMと基板だけでも動くが、それでは無粋なのでプラスチックケースに入れ、説明書をつけ、箱詰めして売る。パソコンのソフトでは明らかにゲームより箱に金をかけているものもある。

二章

コンピュータビジネスの裏

おたくが作ってヤクザが売る

少年ジャンプと『ドラクエ』のおいしい関係

一九八六年二月、ファミコン史を塗り替えるゲームが登場した。エニックス『ドラゴンクエスト』だ。

ファミコンでは初めての試みである、本格ロールプレイングゲーム（RPG）。発売前から関係者の間で評価が高く、初回の出荷ロットは七十六万本と大きく出た。

だが、なぜか発売直後は、さほど話題にならなかった。

これはおかしい。こんないいことずくめのゲームはほかにはないぞ。パソコン二大RPG『ウィザードリィ』『ウルティマ』のいいとこだけを取り、超人気マンガ家鳥山明氏、『ドアドア』プログラマー中村光一氏、作曲家すぎやまこういち氏、『ポートピア殺人事件』デザイナー堀井雄二氏とスタッフも強力なのに……。

そこに現われた助っ人が、当時の発行部数四百五十万部、いまや六百万部のモンスターマガジン『週刊少年ジャンプ』である。ジャンプ誌上でのドラクエ販促キャンペーンが始まった。

巻頭カラーグラビアと巻末読者投稿ページに毎週『ドラクエ』情報を載せ続ける。

ロールプレイングゲーム、RPG
主人公が経験値を貯めると成長してレベルが上がるゲームの総称。最初にアメリカで作られたとき、西洋中世の剣と魔法の世界を舞台にしていたため、日本でもそればっかりになった。

キャラクターの顔を見せ、ストーリーを紹介し、画面写真でいままでのゲームといかに違うかアピールする。

クオリティの高いマンガばかりのジャンプでは、文字原稿まで読む読者は少ないのだが、地道（じみち）なキャンペーンがついに市場を動かした。

三カ月後に初回ロット分を売り切ると一気に百万本を突破、最終的に百三十五万本を記録したのだ。

『I』のヒットで、ドラクエはファミコンのソフト市場にしっかり定着し、翌年の『ドラクエII』は二百三十万本、八八年発売の『ドラクエIII』が三百四十万本と、シリーズを追うごとに販売本数を伸ばした。ファンの間で「ドラクエなら無条件に買いだ」とまで言われる信用を得て、完全に定番（ていばん）商品化する。

ドラクエ以外でシリーズ化され定番になったものには、任天堂の『スーパーマリオ』、ナムコの『ファミリースタジアム』、スクウェアの『ファイナルファンタジー』、バンダイの『SDガンダム』、コナミの『ツインビー』などがあるが、それらの中でも『ドラクエ』人気は『スーパーマリオ』と並んで傑出（けっしゅつ）していた。

そして四作めの『ドラクエIV』は、発売初日だけでなんと百三十万本を即日完売した。一本八千五百円の小売価格にして、じつに百十億五千万円。いまの日本に、一日

『ウルティマ』
米国パソコン・アップルIIで作られた名作RPG。「ドラクエ」は移動場面を『ウルティマ』から、戦闘場面を『ウィザードリィ』から取って作られた。

でこれだけの金額と数量を売る商品がほかにあるか。
ＮＴＴ株や十万円金貨など、行列ができた話題の商品はあったが、いまや昔の面影すらなく、零落の一途。しかも『ドラクエ』は、いくら熱中してプレイしても、全然金にはならない。財テクがからまない商品で、これだけの人を引きつけるのは『ドラクエ』だけなのだ。

搦手からゲーム市場制覇を狙う少年ジャンプ

その間少年ジャンプ誌上では、以前にもまして緻密なドラクエ販促キャンペーンが展開されていた。
実力派マンガ家を起用してのコミック化、読者投稿ページでドラクエのパロディ募集、新作の制作発表はつねにジャンプが最初、いちばんくわしい経過報告はジャンプだけ、ついでに鳥山明氏の人気連載『ドラゴンボール』もキャラが戦闘力＝ヒットポイントを持ってどんどんＲＰＧ化していった。もちろん、それら全部が人気を得て発行部数五百万部に貢献しているのは、いうまでもない。
メディアミックスとブロックバスターが大流行の昨今だが、少年ジャンプほどマル

ヒットポイント
RPGでは主人公の生命を数値で表現する。戦闘で傷つくと減っていき、ゼロになると死ぬというのが受けた。マニアは、疲れたときなど「HPが減った」という具合に使う。

チメディア展開に成功している媒体は存在しない。徳間書店の宮崎駿アニメ、角川書店の五十億円映画『天と地と』など、出版界でも異業種への進出は盛んだ。だが、それなりのリスクをともなう。ジャンプの特色は、リスクなしという点なのだ。

週刊少年ジャンプは一九六八年、少年マンガ誌の中では最後発として登場した。当然、先発のマガジン、サンデーが有名作家で組んだラインナップにはかなわない。

そこで取られた戦略が、徹底して低年齢層の読者をキープすることと、マンガ家の囲い込みだ。

先発誌の読者層が時代とともに高年齢化していったのを尻目に、ジャンプはつねに小学校低学年が読めるマンガだけを掲載し続けた。あまりにも有名な「友情・努力・勝利」の三本柱、偉大なワンパターン。そんなジャンプに惚れ込んでやってくるアマチュアマンガ家との専属契約。生活費の援助までしながら、読者のニーズに応える作品づくりを徹底的に叩き込む指導。こうして育てられた作家たちが、代替わりしながらジャンプを支えてきた。

作家は毎年交代するが、ジャンプには常時ヒット作が掲載されている。

しかも「○○先生の作品はジャンプでしか読めません」のクレジット。このクレジットがファミコンと結びついたとき、大きなビジネスが生まれたのである。

メディアミックスとブロックバスター
前者は広告用語で新聞、雑誌、ラジオ、テレビを組み合わせて広告効果を高める方法。後者はメディアミックスで集中的に作品を売り込むこと。映画『ジョーズ』がはじまり、という説がある。

ファミコンはマンガに屈服するのか

ジャンプのマンガ家囲い込みは、当初「これだけおもしろい作品は他誌では読めませんよ、来週もジャンプを買ってね」とアピールするためだった。あくまでジャンプ本誌を売っていくための戦術だ。

やがて発行部数が大きくなると、人気作品のキャラクターはひとり歩きを始める。キャラクター商品として、本誌とはまったく別の媒体で活躍しだすのである。

その最高のサンプルは鳥山明氏であろう。デビュー作『Dr.スランプ』がアニメ化・キャラクター商品化され、短期間で莫大な収入をあげたため、八一年度高額納税者番付のトップに躍り出たことで話題を呼んだ人物だ。そしてドラクエのキャラクターデザイン。

彼の作品はもちろん、ジャンプにしか掲載されない。すると、彼のキャラを使った商品を企画する者は、すべて窓口としてジャンプに話を持ち込むことになる。そこでジャンプは、キャラクターの版権を主張するのである。

作者ごと作品をまる抱えしている強みである。企画の持ち込みに対して、作者に次

キャラクターの版権

ストーリーのアイデアは出尽くして、ほかの作品と違うのは登場人物の顔だけとなったため、文化的意匠として保護される。昔は『ルパン対ホームズ』のように勝手に他人のキャラを使ってよかった。

いで重い決定権を持つ。作品、キャラクターの使われ方がジャンプの不利益にならないようコントロールする。

たとえば、ジャンプのキャラクターを使ったゲームが開発されていて、他社の雑誌にスクープされたとする。キャラの顔を掲載するにはジャンプに許諾してもらうしかない。そこで待ったをかけるのとかけないのとでは、大きく違うだろう。

ジャンプで連載されている作品はどれも、全国六百万人（一説では三人で回し読みするから千八百万人）の読者に毎週厳しい目でチェックされている。十週で打ち切りにならないものは、すべて名作といってもいい。この作品群に目をつけない企画マンはいない。

アニメ、玩具、グッズそしてゲームと、広大な市場がある。アニメはいまやジャンプのキャラなしでは成立しなくなった。評論家の大塚英志氏は「もしも集英社が『アニメジャンプ』を創刊したら、既存のアニメ情報誌は全滅する」と指摘する。

ファミコン業界も同じだ。自社で企画した地味なキャラクターのゲームよりも、手っ取り早く固定客を獲得できる原作つきゲームのほうがおいしいに決まっている。事実、歴代のジャンプの人気作品は、すべてゲーム化されている。ここで『ファミコンジャンプ』を出せば、アニメ情報誌同様、ゲーム専門誌は存在しなくなるに違いない。

原作つきゲーム

ゲームに限らず原作つきは大流行で、角川書店は『天と地と』なる名称の大型預金を銀行に提案した、という噂も。

四百万本ヒットが引き起こしたマーケット崩壊

『ドラクエⅣ』は、トータルで四百万本という驚異的な数字を残した。

このドラクエ人気で、ファミコンのハードは一千五百万台の大台を突破した。八九年末までの普及台数千四百万台という数字は、ファミコンの飽和点と思われていたが、『ドラクエⅣ』人気によって、そこからさらに百万台以上を上乗せしたのである。

だが、こうした『ドラクエⅣ』の異常な人気が、それまでブームの裏側でひそかに進行していた悪性腫瘍の存在を、かえって浮き彫りにすることとなった。『ドラクエⅣ』のような超人気ソフトは別にして、市場全体で見ればタイトル数の増加に反比例して、一タイトル当たりの販売本数は激減し始めたのだ（下の数字を参照）。

「八五年ごろまでは、たいしておもしろくないソフトでも確実に三十万本は売れた。しかし、八八年ごろからドラクエシリーズのような超人気ソフトを別にすれば、大半のソフトがよくて三、四万本、へたをすると二万本がやっとという状態になってきた」（ファミコン関係のジャーナリスト）

ついに九〇年は、ＲＯＭ総出荷数の約四分の一を『ドラクエⅣ』の四百万本が占め

ROMカセット販売本数の推移

85年2000万本／68タイトル（以下同じ）、86年2100万／86、87年2300万／118、88年2500万／141、89年2100万／147、90年1600万／100。１タイトル平均では29万、24万、19万、18万、14万、16万と漸減傾向。

たため、それ以外のソフトは十万本を切るという状況になってしまった。
この販売本数自体、正確なところを任天堂や流通業界は明らかにしていないため、あくまでも概算（がいさん）でしかないが、およその目安はつくはずだ。
いうまでもなく、これらの年間販売本数の中には前出『ドラクエII』（八七年）、『ドラクエIII』、『スーパーマリオブラザーズ3』、『ファイナルファンタジーII』（いずれも八八年）や、『ファミスタ』の各年度版など、一タイトルで百万本以上を売るヒットゲームが含まれている。となれば人気作品のシリーズもの以外は推（お）して知るべしである。前出・ファミコン関係のジャーナリストが指摘した「よくて三、四万本、へたをすると一万本がやっと」という数字も、あながち当てずっぽうではない。
いったい、なぜこんなことになったのか、その背景には、次のような理由がある。

エニックス・任天堂・初心会だけが笑い、あとは泣きっ面

一つは、百社近くまでふくれあがったサードパーティのせいで、悪名（あくみょう）高い任天堂の市場コントロール戦略も効力を失い、粗製乱造の駄作ゲームが増えたこと。
一方で、ユーザー側はゲームに対する目が肥（こ）えてきて、いいかげんなソフトでは満

『ファイナルファンタジーII』
「最後の幻想」なのに、IIやIIIというふうにつづきがあるのは、矛盾ではないかと思われる。『ネバーエンディング・ストーリー』なら、それでもかまわないが。

足しなくなった。その結果として『ドラクエ』や『スーパーマリオ』などのブランドものへの人気が集中するかたわら、ノーブランドものの新作ソフトはまったく見向きもされないという二極化現象が起きたのだ。

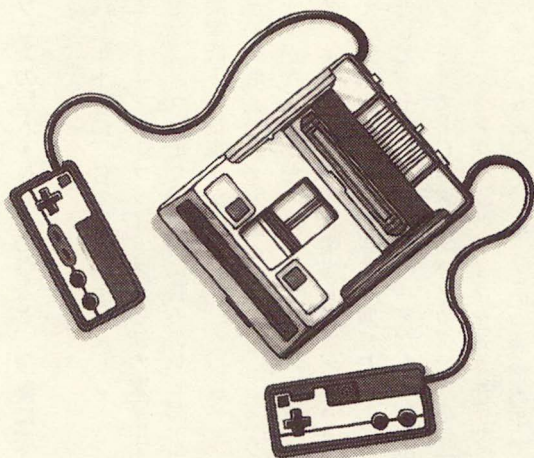
もとより、この二つの理由は相互に関連し合っている。ソフトの販売本数が低下すれば、ソフトメーカーはタイトル数を多く出して売り上げを確保しようとする。結果的に粗製乱造となり、それがいっそう一作当たりの販売本数の減少を招くことになる。

ここに流通業界の思惑がからんでくると、事情はもっと複雑になる。市場に出しても売れないソフトが急増すれば、当然、不良在庫が増え、流通業界の経営を圧迫する。そこで問屋や小売店は安心して一定の販売本数が見込めるブランドもの中心の発注・販売を考える。二極化現象はますます顕著になり、数多く出されたタイトルの大半は、流通ルートの不良在庫としていろいろな問題を起こす引き金となったのだ。

つまり、こうしたファミコンブームの急落を招いた責任は、ソフトメーカーにだけあるのではない。むしろ、ゲームソフトの流通を扱う玩具問屋の特殊性にも起因している。それについてはこのあと詳述する。

いずれにせよ二極化現象というのは、見方を変えればファミコンの稼働率の低下を示す。

ソフトハウス

ソフトウエアだけを作る企業。大昔は、ソフトはハードメーカーが作ってハードのおまけとしていっしょに売っていたが、ソフトだけでも売れると気づいた人間が始めた。

CPU	6502カスタム
スプライト表示数	64/画面、8/ライン
スプライトサイズ	8×8
背景数	1面
最大表示色数	4色(52色中)
解像度	256×240
音源	矩形波×2、三角波×1、ノイズ×1

FAMILY COMPUTER(任天堂)

パソコンの巨人・NECの参入と、復讐に燃えるセガ

八七年十月に、日本電気ホームエレクトロニクスから「PCエンジン」、翌八八年にセガ・エンタープライゼスから初の家庭用十六ビット機「メガドライブ」と、相次いでファミコンより機能的に勝るテレビゲーム機が発売されたことも、ファミコンの稼働率低下に拍車をかけた。

この両機種はハード的にはファミコンより優れていたが、ゲームソフトのバックアップがなく、ただちにファミコンに脅威を与える存在にはなりえなかった。しかし、画像の美しさや音声の素晴らしさ、ゲームセンター並みのスピード感を持つ機能が受けて、先鋭的なゲームマニアを虜にした。

そして、そういうゲームマニアたちに引っ張られるようにして、ファミコン卒業生が、こぞってPCエンジンやメガドライブに走ったのだ。

「PCエンジンやメガドライブを買うユーザーは本格的なゲームマニアが多く、当然ファミコンも持っている。この三機種の中で、ファミコンの稼働率がいちばん低くなったのです」（ファミコン関係ジャーナリスト）

それだけにソフトの売れ行きも、日電ホームエレクトロニクスでは「百万本以上の大化けソフトこそないが、平均十万本はコンスタントに売れている」（広報室・安田慶宏氏）と胸を張れば、同じくセガでも、「ウチは業務用ゲームの移植が中心だから、ユーザーは三機種の中でいちばん本格的なゲームファンが多い。販売本数が五万本以下のソフトは一本もない」（宣伝部・榊野秀樹部長）と言う。

どこの世界でもそうだが、ブームは、その世界の一部のオピニオンリーダーといわれる人たちによって作り出される。逆にいえば、オピニオンリーダーたちに飽きられるようになった時点で、ブームは終焉へと向かう。

ファミコンは、ハードの普及台数こそ千五百万台を超えたものの、ユーザーの間でのファミコン離れは確実に進行していたのである。

百タイトルの三割がついに注文ゼロ！

こうしたファミコンブームの終焉を象徴するような〝事件〟が起きた。

一九九〇年八月二十八、二十九日の両日、東京・晴海の国際貿易センターで開かれた「ファミリーコンピュータ・ゲームボーイソフト展示会」「スーパーファミコン発

本格的なゲームマニア
ファミコン、PCエンジン、メガドライブを全部持っていても、いまでは「普通のゲームマニア」。アーケードの高価なゲームマシンを買って自宅で遊ぶのが、いちばん偉いとされる。

表会」の席上、受注ゼロのソフトが現われたのだ。
このソフト展示会は、ファミコン関連の流通関係者（問屋・小売店）を対象に、ゲームソフトに対する商品知識を深めることを主目的に、初心会の主催・任天堂の後援で前年からスタートした。
流通業界の関係者の一人は、こう言う。
「この展示会は完全に、流通業界対策です。つまり流通業者は、どういうソフトが売れるのか、よくわからない。そのため売れないソフトまで大量に注文する問屋や小売店が出てきた。しかし、そういうことをしていると、それが不良在庫となって自らの首を絞めるようなことになりかねない。それでは困るというので、ソフトがダブつき始めた八八年ごろになって、任天堂のリードで初心会が音頭をとり、ソフトの品評会に代わるものとして始めたのです」
二回めの開催となったこの年の展示会は、初開催の前年より四倍の広さを確保し、会場には任天堂をはじめとする七十二のソフトメーカーから、スーパーファミコン用ソフトを含む二百十二タイトルのゲームソフトが展示された。訪れた人は、二日間合わせて約七千名。主催者の初心会メンバーが「床が抜けはしないかと心配した」ほどだから、ともかくたいへんな盛況だった。

抱き合わせ販売
通常は「2本で5000円の大安売り」というふうに、あたかもサービスしているかのような顔で行なわれる。「公正取引委員会に電話するよ」と言うと、いやいや欲しいほうだけ売ってくれる。

ところが、かくも盛況だった展示会で、注目が集まったのはスーパーファミコンを展示したブースだけ。それ以外はじつに閑散としたものだった。当日の展示会をレポートした『ファミコン必勝本（現在「ヒッポンスーパー」と改題・JICC出版局）』では、そのときの様子をこうまとめている。

『空前の出展数となったファミコン、ゲームボーイ用ソフトではあったが、会場での会話はスーパーファミコン一色。今回が初の一般公開になるスーパーファミコンへと関係者の興味は集中したようだ。過剰な流通在庫をかかえながらも、かげりの見えるファミコン、ゲームボーイ関連の商品に大きく依存せざるをえない玩具流通関係者のスーパーファミコンに対する期待の大きさの現われなのだろう。あまりに数多いファミコン、ゲームボーイ用出展ソフトに対する戸惑いと、スーパーファミコンへの期待がそれぞれの出展ブースで様々なコントラストを作りだした会場風景であった――』

受注ゼロのソフトが生まれたことと、こうした会場の空気とは無縁でなかった。改めて当日、展示会を取材したファミコン雑誌の編集者が、なかば溜息まじりに言う。

「たしかに、最近のファミコンソフトは一時ほどの勢いはなくなっている。任天堂がOEM生産を引き受ける際の最低ロットが十万本などといわれた時代もあったが、それも最近では一万本から生産を受け付けている。それぐらい厳しくなっていることは

商品知識を深める
普通、見本市や展示会は、商品を見るよりメーカーの営業マンの顔を覚えるほうに主眼が置かれる。また、タダで最新のゲームをしたり、景品のぬいぐるみを集めるために来る人もいる。

事実。しかし、それでも問屋や小売店から受注ゼロということはなかった。一千本程度しか受注できなかったものも含めると、当日、展示会で発表されたファミコンの新作ソフト百七タイトルのうちの二〜三割は、商売にならなかったのではないか」

約百タイトルのうち、二十〜三十タイトルが受注ゼロ同然……。「出せば確実に三十万本」の時代から考えれば、ファミコン雑誌の編集者ならずとも、信じられないような話である。

定価五千八百円が二百円で売り買いされる、流通の鬼っ子・バッタ屋

では、かりに三万本製造して受注ゼロだった場合、そのソフトはどこへ行くのか。再び、前出・流通関係者の説明だ。

「メーカー段階で受注ゼロのソフトが出ると、それは即ブローカーが買って直接バッタ屋へ流す。それ以外にも玩具流通業界は一次問屋、二次問屋、中古ソフト店などが複雑に錯綜(さくそう)していて簡単にはいえないのだが、要するにトランプのババ抜きの世界と思ってもらえばいい。ババをつかんだ業者は、どうやって早くババを始末するかを考える。たとえば定価五千八百円のソフトを三千二百円で仕入れた一次問屋は、在庫に

バッタ屋
もともとは古道具屋用語で、投げ売りを「ばったり」といった。正常な流通経路を使わないで仕入れる安売り屋のこと。ディスカウントという名前がついて、市民権を得た。

なりそうなとき損してもいいから早く売れと、二千円でバッタ屋ルートに流す。基本的にすべて買い取りだから返品はきかない。だから問屋で抱えてしまった在庫はバッタ屋へ流すしかない。なかにはそれこそ二百円、三百円といった捨て値で取引されるケースも出てくる。で、バッタ屋から先のルートは、ディスカウントショップや中古ソフト店、スーパー、小売店といろいろで、お楽しみ袋問屋というのもあって、ここまでくるとひと山いくらの取引になる。

バッタ屋もよくしたもので、必ずどこかに押し込み先をみつけてくる。だから、いったん問屋に流れたゲームソフトは、たとえどんなにクズだろうと、いつのまにかはけていく。そして最終的にそんなソフトの末路は東南アジアなどのバッタ屋ですが、そこまでいかない段階で、よく問題になる〝抱き合わせ販売〟が出てくるんです」

もともと玩具業界というのは当たりはずれの激しい業界で、ひとたびブームになれば供給が需要に追いつかず、品切れ販売店が続出する。そのかわり、はずれた場合は逆に大量の不良在庫を抱えて四苦八苦する。その不良在庫をヒット商品に抱き合わせて売る、売るというより、要するに押しつけだ。

当然、不良在庫は立場の強いほうから弱いほうへと押しつけられる。最終的に被害にあうのは、立場の弱い小売店や一般消費者だ。

東南アジア
あるプログラマーが、バリ島のいまにも倒れそうなあばら家でファミコンをしている家族を見かけた。その一家は金持ちなのか、ファミコンが安いのか、彼は首をひねったがわからなかった。

任天堂に近い問屋ほど抱き合わせに走る構造

ファミコンには、最初に市場に出たときから、この手の噂が絶えなかった。

最近でこそ見かけなくなったが、八五年ごろには、「当店ではファミコン本体だけでもお売りします」という看板を出していた玩具店があったことを思い出す。抱き合わせ販売をしていないことがキャッチフレーズとしてまかり通っていたのだ。

当時は、まだファミコン市場の成長期でハード本体の需要が多く、市場ではつねに品切れ状態が続いていた。

一方、ゲームソフトのほうは、すでに内容の粗悪なものもけっこう出回り、それらが問屋筋（すじ）に不良在庫として山積みされていた。しかもゲームソフトは、ハード本体よりもヒットサイクルが短い。いきおい流通業者は、できるだけ早く処分してしまおうとし、その結果、一部の問屋は品薄（しなうす）のハードに売れないソフトを何本かつけ、バッタ屋ルートへ流していたのだ。

ファミコン流通の業者間では、「一対三」とか「一対四」という言葉が符牒（ふちょう）（業界用語）のように使われる。人気ソフト一本につき、三本または四本のハズレゲームを

公正取引委員会

総理府の外局で、経済・商業の警察の役割を果たす。ちゃんと司法権を持っている。電話番号は03(3581)5471(代表)。

つけるときの常用語だ。
もっとも関係者の間では、正規のルートでも事情は変わらないというのが通説だ。むしろ大手問屋や任天堂に近い一次問屋ほど、バッタ屋へ流すルートが使えないため、二次問屋や小売店への抱き合わせ販売が行なわれているという。
これを如実に証明したのが、九〇年十月十二日に、公取委から玩具問屋六社に出された排除勧告であった。
『公正取引委員会は十二日、小中学生らの間で爆発的な人気を集めた携帯型ゲーム機「ゲームボーイ」やテレビゲームソフト「ドラゴンクエストⅣ」を別の不人気ソフトと抱き合わせで小売店に押し付け販売していた玩具問屋六社に対し、独占禁止法十九条（不正な取引方法の禁止）違反で排除勧告を出した。
排除勧告を受けたのは、松葉屋（札幌市）、藤田屋（大阪市）、マルイチ商事（同）、光陽（同）、一世（同）、ワールドアオヤマ（大阪府吹田市）の六社。
調べによると、六社はゲームボーイやドラクエⅣの人気に目を付け、八九年十一月以降、小売店など延べ三百六十店に対し、別の不人気ゲームソフト一本から五本を買い取ることを条件に販売の予約を取っていた。こうして販売されたゲームソフトは約十一万本に上った。このほか、小売店に関しても、消費者に同様の抱き合わせ販売を

独占禁止法
「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」の略称。公正取引委員会は、この法律にもとづいて活動する。

していた、との情報が公取委に約三百件寄せられ、このうち独禁法違反の恐れのある約百店に口頭で警告、注意した（以下略）』（十月十三日・日本経済新聞）

おたくが作ったソフトを、ヤクザが売る

五年前と比べると、はるかに消費者の目が厳しくなり、独禁法の取締まりが強化されたはずの今日でも、相変わらず抱き合わせ販売は行なわれていた。いったい、なぜこのような不法行為が行なわれるのだろうか。あるサードパーティの営業マンは苦笑ぎみに言った。

「われわれの間では、ファミコンソフトはおたくが作ってヤクザが売る、と言っているんです。本来ならソフトビジネスというのは、近未来産業として明るくなければならないはずでしょう。それが日本の場合はいつまでたってもウサン臭い。その問題の大半が流通にあるわけです」

かなり過激な発言だが、結局、流通業界のこうした体質こそが、ファミコン市場を自ら凋落させていったというのだ。営業マンはさらに続けた。

「断わっておきますが、任天堂のように大きくなると、メーカーが問屋や小売店に抱

排除勧告
独禁法19条に違反した者に、「不公正な取引をすぐにやめなさい」と命令すること。何が不公正かは、そのつどフレキシブルに変わる。

き合わせを指示するということはない。今回もおそらく関与していないでしょう。しかし、逆に問屋自身がメーカーに対し、取引実績を作りたいために売れないソフトでも一定量ずつ発注するということはありうる。売れるソフトであれば、追加発注しても次の納品が遅れるから、最初に注文するとき、あらかじめ多めに発注する。いわゆる見込み発注です。同じことは小売店から問屋に対しても行なわれる。こうした見込み発注に失敗した商品が不良在庫となって、問屋、小売店を圧迫し、結果的に独禁法違反である抱き合わせ販売を余儀なくさせる。抱き合わせ販売は、玩具流通業界が旧態依然とした体質である限り、どんなに役所が指導してもなくなりませんよ」

スーパーファミコンも、初回三十万台は一度に出ていない可能性が高い。『ドラクエIV』同様、在庫の一掃に貢献している、と認める流通業者がいるくらいだ。

ソフトハウスは縛れても、問屋は規制できない

任天堂はこれまで、ゲームソフトの品質を維持するため、主にサードパーティを対象に市場管理を行なってきた。それは任天堂がファミコンを出してまもなく、それまでアメリカの家庭用テレビゲーム市場で一大ブームを巻き起こした「アタリ」が急激

おたく
大人のつきあいが苦手で、深い趣味を持っている人。しばしば趣味が忙しくて、実生活や人生そのものをほったらかしにすることがあるため、会社や学校でいじめられる。

に消滅していったアタリショック（八三ページのコラム参照）を教訓にしたものだ。

任天堂はアタリの消滅を市場管理の失敗、なかでもゲームソフトの品質コントロールミスに最大の原因があったとする。

〝宝の山〟に群がったソフトメーカーが乱作に走り、その結果、内容の粗悪なソフトが市場にあふれ返ってユーザーの信頼は一気に失墜、市場そのものが消滅したのだ。

任天堂は、このアタリショックを大義名分に、ファミコンのゲームソフトは任天堂とライセンス契約を結んだソフトメーカーにしか作らせないことにした。〝臭い匂い〟を元から断とうとしたわけである。

だが、それでもクズソフトの氾濫は止められなかった。駄作ゲームでもなんでもブームの間にソフトを出して、短期間に利益を回収せざるをえないサードパーティ、そういうハズレゲームを見分けられず、見込み発注で不良在庫を抱え込む流通業界。そして、サードパーティは規制しても流通業界までは手をつけられなかった任天堂。

いわば三すくみの状況が、不公正取引のもっとも原始的な形態である抱き合わせ販売という形で現われたのだ。

任天堂があえてこの時期にスーパーファミコンの発売に踏み切ったのは、消費者対策以前に、流通業界対策と、ソフトメーカー対策だといわれる理由も、ここにある。

海外市場なしでは食えない、ソフトハウスの事情

これまでずっと右上がりの成長を続けてきたテレビゲーム界のガリバー・任天堂も、ここへきてようやく国内のファミコン市場でゲームソフトの売れ行きにかげりが見え始めた。しかし、全体の業績についていえば、下の数字でもわかるように、依然としてどこにも不安要因はない。

その好調な要因としては、アメリカ向けの輸出が順調に伸びていること、および九〇年十一月発売のスーパーファミコンへの受注が、当初の予想以上に殺到していることを指摘している。

ただし、スーパーファミコンの今期の業績への寄与は、ハードとソフト合わせても年間売上高の一割足らず、三百八十億円でしかない。

これに対し、輸出比率はここ数年ずっと七十パーセント以上に達し、今期の予想も約三千二百億円、七十二パーセントにのぼる。

具体的には、今期のファミコンハードの販売台数は一千六十五万台。うち国内は百三十三万台。九百万台が海外向けで、その主力はアメリカ向けのＮＥＳである。また、

任天堂の好調

91年3月期の業績見通しは2度上方修正された。当初の見込みは売り上げ4000億円・経常利益1100億円、9月にそれぞれ400億円・170億円増、11月にさらに30億円・30億円増とした。

ゲームソフトの販売本数は八千四十万本。うち一千六百六十万本が国内向けで、これまた主力は海外だ。好業績の大半は、いわばアメリカ向けの輸出の順調な伸びに負っている。

任天堂がアメリカの現地会社・米国任天堂を通じて、ニューヨークでNESのテスト販売を開始したのは、日本に遅れること二年後の八五年十月だった。が、翌八六年にはアメリカ全土に販路を拡大、以後、急激に販売台数を伸ばし、八九年三月にはついに日本での普及台数を超え、九〇年十月末現在、ほぼ国内市場の倍近い二千六百九十七万台に達している。

これにともないファミコン用ゲームソフトのほうも、現在まで、国内が累計一億八千万本、海外が約二億本(いずれも九〇年十月末現在)と、完全に国内を抜いてしまった。

いまや任天堂は堂々たる国際企業に変身し、その主力商品は、国内よりも海外を主戦場とするグローバル商品となったのだ。

しかも、国内でのファミコンハード普及の伸びは、八六年をピークに鈍化し始めたのに対し、市場規模で日本の二・五倍といわれるアメリカでは相変わらず年間九百万台以上売れ、九一年末までには四千万台の普及が予想されている。

こうした任天堂の対米シフトは、当然、ファミコンのサードパーティにも大きな影響を与えた。任天堂同様、アメリカが「メシのタネ」になったのである。ファミコン雑誌の記者によれば、実情は次のとおりだ。

「最近では、ソフトメーカーの大半がアメリカで食べている。第一、ゲームソフトの販売本数自体、アメリカと日本では一ケタ違うんです。日本ではいいソフトを作っても、いまや三十万本しか売れない。というより三十万本も売れれば大ヒットです。ところがアメリカではちょっと評判になると、すぐ二百万〜三百万本売れる。日本向けのゲームソフトしか作っていないメーカーは嘆いていますよ」

当然、開発余力のあるソフトメーカーは、任天堂に追随（ついずい）してアメリカ市場に向かおうとする。そういう戦略で成功を収めているのがコナミ工業だ。

アメリカ市場は日本より先に崩壊する

コナミ工業は、九〇年二月期の年間売上高が三百七十七億七千四百万円。うち八十七パーセントを家庭用ソフトウエア・機器で占めるゲームソフトの大手で、ファミコンソフトによって急激に業績を伸ばしてきた代表的な任天堂ファミリーの一つである。

アメリカ市場
日本国内で発売するゲームをアメリカで売るときは一部を変更することが多い。たとえば、アメリカ人はボタンをたくさん使うのが嫌いで、進みながらひたすらAボタンで連射、というようなのを好む。

改めて下の数字をご覧いただきたい。
コナミ工業は、この三年間に業績を約二倍に伸ばしたが、輸出比率から逆算すると、国内販売における売上高は百六十九億二千三百万円から、七十五億五千五百万円へと三年前の半分以下に落ち込んでいる。
今日、任天堂のサードパーティにとってアメリカ市場がいかに大きな意味を持っているかは、この数字でも一目瞭然だ。
国内市場で落ち込んでも、対米輸出で埋め合わせて余りある好業績は一見、万々歳のように思える。しかし、前出・ファミコン雑誌の記者によれば、こうした事実はサードパーティにとって、あまり安心材料にはならないのだという。
「なぜなら、そこが日本とは違う海外市場だからです」
アメリカでいくら頑張っても、いつ、どういうことがきっかけで市場がほころびるかわからない。現に任天堂は独禁法違反の疑いなどでアメリカ企業に起訴されているし、米政府や議員たちも選挙民向けのパフォーマンスとして任天堂バッシングの動きを見せている。半導体摩擦のやり玉にあげてくることも予想される。
さらに日本とアメリカとでは商慣習の違いがある。
まず第一に、アメリカでは売れないソフトに対するディスカウントの要求がものす

コナミの業績の伸び

1987年2月期の売上高は、190億1500万円(うち輸出が11パーセント)。
90年2月期になると、377億7400万円で輸出比率は80パーセントに上昇。

ごく厳しい。第二に、アメリカはレンタルがひじょうに盛んで、現在でもレンタルショップの収入の半分はNESのソフトだといわれている。
「いまはまだハードの普及期だからソフトも売れていますが、今後ハードの普及が飽和点に達したら、ユーザーの大半はレンタル店でソフトを借りるようになるでしょう。そうなればソフトメーカーの売り上げも落ち、ソフト開発者たちの意欲も削がれる。日本よりも成長の勢いが急だっただけに、ブームが急落する危険性も大きいんです」

スーファミ投入を機に、売れないソフトハウスは切る

だからこそコナミのようなサードパーティは早くスーパーファミコンを出してくれるよう願っていた。任天堂もそういう意向を無視できなくなったのではないか、とファミコン雑誌の記者は推察する。
「サードパーティとしては、安心してゲームソフトの売り上げが期待できる日本市場をなんとかしてテコ入れしてほしかった。そのためには、もうかげりが見えてきたファミコンではどうしようもない。ファミコンの後継機種すなわち、スーパーファミコンをどうしても投入してほしかったわけです」

レンタル店
レンタル対策には一晩で解けないような長いゲームにすればいい、というのがあるが、アメリカ人にはそんなゲームは向かない。英語版の『ドラクエ』は半分が返品になった、ともいう。

もっとも任天堂自身、ハードメーカーであると同時にソフトメーカーでもある。スーパーファミコンは、任天堂のソフト戦略のうえからも、投入しなければいけなかったマシンなのである。

任天堂側から見たサードパーティ対策もある。あまりにも数が増えすぎたサードパーティの整理だ。

すでに述べたように、任天堂はこれまでサードパーティとライセンス契約を結ぶことで、ゲームソフトが市場に氾濫するのを制限してきた。任天堂とサードパーティとの契約の内容は、大別して二通りある。

一つは、任天堂がソフトメーカーからカセットの製造注文を受けてＯＥＭ（相手先ブランド）で供給する方式で、この契約は①年間に発売できるタイトル数の制限（年間三〜五本）。②ゲーム内容の事前協議。③最低ロット一万本以上。④支払い条件という四点からなっている。

こうしたライセンス契約は、その後〝任天堂の傲慢商法〟として、さまざまなマスコミで取り上げられた。

ファミコンカセットの製造原価は半導体の市況にもよるが、だいたい千円前後といわれる。これに対し、任天堂が受託製造してサードパーティへ引き渡すときの価格は

ゲーム内容の事前協議
出版社が印刷会社に「今度、こういう本を作りたいけど、印刷してくれますか」と尋ねるようなことは、けっしてない。

お互いの力関係にもよるが、千五百円から二千円。カセット一本当たり五百円から千円も取るのは暴利がすぎるというわけだ（詳しくは一五八ページ参照）。

「年五本」の点数制限と、コナミが出す三十本のゲームの出来

任天堂では、こうした契約を結んだ理由を、次のように説明する。

「点数制限は、いいソフトはそう年間に何本も作れるわけがない。つまり乱作に走らんようにお願いしているわけです。またゲーム内容の事前協議は、本質的にはサードパーティの作ったソフトに対して、われわれは口出しできる立場にありません。ただ、同じような企画が重なるとソフトメーカーもユーザーも困る。その調整と、エログロナンセンスなゲームを排除するためです」（今西総務部長）

ライセンス契約やOEM生産は、品質維持と同時に、市場でのゲームソフトの汎濫に一定のブレーキをかけることが目的だったというわけだ。

ところが、いまやサードパーティの数は、ファミコン用ソフトのライセンシーだけで九十七社に達している。これらサードパーティのすべてが年間三本の制限を守ったとしても、年間のタイトル数は二百七十、〝三日に二本の割合〟でリリースされる計

同じような企画
自由な市場経済では通常、少しでも自分のところの商品を売るためにどうにかしてよそと違うものを作ろう、と差別化に努力する。同時に売れているものになんとかあやかろう、と模倣にもつとめる。

算だ。特に玩具は十二月のクリスマス商戦が最大の稼ぎどきで、ゲームソフトもこの時期に集中する。たとえば『ファミリーコンピュータマガジン』(徳間書店)に掲載された九〇年十二月発売予定のファミコン用ゲームソフトは合計三十六本。一日一本以上のソフトが市場に出回ることになる。

ファミコンソフトに関する限り、タイトル数の制限はもはや有名無実になってしまったのだ。

そしてもう一つ、任天堂とサードパーティとの契約には、これとは別にロイヤリティ方式があった。

初期に参入したナムコ、コナミ、ジャレコ、バンダイ、タイトー、カプコンの大手六社に限っては自社ラインでの製造を認め、ソフトメーカー側は任天堂に対し、一定額のロイヤリティ(一本当たり百～二百円、一説には七百円という話も)を支払えばいいというものである。しかも、この六社の中には、年間に発売するタイトル数が無制限という特典を与えられたケースがあった。

具体的に、これらのメーカーがどれぐらいのタイトル数を出しているのかコナミ工業に取材をしたが、「外部にお答えする内容ではない」(社長室)と一蹴された。街の不動産屋やソープランドならいざ知らず、東証・大証の一部上場会社が、主力商品

OEM生産

下請けで作る、ということ。ふつう、OEMのメリットは自社に生産能力がないのに、他メーカーの優れた品を低価格で仕入れられること。ファミコンソフトの場合、自社で作ったほうがよっぽど安い。

の品目すら教えないというのも不思議なことだ。しかし、『日経会社情報』九〇年秋版を見ると、コナミ工業の欄には「ファミリーコンピュータ向けソフトは新作三十程度を投入」とある。

今西氏の言う「いいソフトは年間に何本も作れるわけがない」という説にしたがえば、こうした任天堂の近くに位置するメーカーのゲームソフトの乱造が、明らかにファミコンの寿命を縮めたのだ。

ファミコン契約の特典をご破算に

しかし、いったん契約を結んだ以上、簡単に破棄するわけにはいかない。現に任天堂は、ナムコとの契約更新の際、それまでの特典を撤廃し、ほかのソフトメーカー並みにしようとして双方の確執が表面化、訴訟騒ぎにまで発展したことがある。

任天堂・今西総務部長は次のように説明する。

「ナムコはライセンス契約第一号のメーカーです。しかし、そのメリットは六年間でじゅうぶん享受してもらったはずだ。そのうちほかのソフトメーカーから、なんでナムコにだけ特典を与えるのかという不満が出始めた。そこで契約更新を機に、ほか

のソフトメーカーと同じテーブルについてください、とお願いしたわけです」
結果は、ナムコが任天堂の主張を受け入れ、一件落着した。だが、この問題はマスコミでも大きく報道されたため、任天堂もイメージダウンは避けられなかった。
とまれ、任天堂自身おそらく当初は、ここまでソフトメーカー数がふくらむとは予想だにしていなかったに違いない。
このふくらみすぎたソフトメーカーを整理するには、新機種を投入し、改めて契約をやり直すのがいちばんいい。スーパーファミコンは、そのためにも必要だった。それを裏づける言葉もある。
「スーパーファミコンのソフトのライセンス契約では、ファミコンのような特典を設けたサードパーティをいっさいなくし、全社横並びで、年間のタイトル数も三本に制限してお願いしています」(同)

開発ツール購入から始まっている、ソフトハウスの淘汰(とうた)

また、スーパーファミコンはファミコンに比べて初期投資がかなり大きくなる。たとえばゲームソフトの開発に必要な機材にしても、ファミコンの開発ツールは約四百

開発ツール
ゲームを作るための道具で、ハードとソフトがある。任天堂はスーパーファミコン用に、ソニー製ワークステーション・NEWSを推奨しているが、PC9801でも作れるという噂もある。

「アタリショック」の真実
「ゲーム市場を守る」任天堂は正しいか

任天堂の市場コントロールが話題になるとき、いつも引き合いに出される「アタリショック」。これは米国の経済学の授業で必ず取り上げられる実話だ。

アップルやコモドールと同じくベンチャーとして始まったアタリ社は、アーケードマシンの開発を経て七七年に「アタリCVS（ビデオコンピュータシステム）」を家庭向けに発売。八一年までに一千二百万台（全米世帯数の十五パーセント）、約五千億円の売り上げを記録する。だが、この年を境にしてアタリCVSとそのゲーム市場は「消滅」する。

開発力のないサードパーティが多数参入したこと、アタリ社の古い経営体質に嫌気がさしたプログラマーが次々とスピンアウト（退職・独立）し、アタリ自身の開発力も低下したためだ。

任天堂は「アタリの教訓」として発売点数の制限やライセンス契約を正当化している。だが果たしてどこまでアタリショックを冷静に分析しているのか。

たとえゲーム百本のうち九十九本がハズレでも、一本の名作があれば市場は活性化する。アタリの敗因はその一本さえ開発できなかったことにある。

問題にすべきは市場管理より開発力だ。「納期などない」とまで言われる任天堂の開発環境。アタリの二の舞いはありえない。ならば、もっと自信を持ってサードパーティに市場を「開放」してもよいのではないか。

万円だったが、スーパーファミコン用の開発ツールは一千万円から二千万円といわれる。そのほかにもスーパーファミコンのソフト開発に必要な人員や資金、期間が大幅に増える。

「スーパーファミコンで走らせることのできるゲームカセットは、ファミコンカセットに比べてROM容量が格段に大きくなった。たとえばファミコンのゲームソフトは、ドラクエⅣでも四M（メガ）でしたが、スーパーファミコンの機能を十二分に生かすためには、十二M以上の容量を使いこなさないといけない。効果音一つをとっても、フルオーケストラが使えるわけだから、そういうハードの機能を最大限に生かしたゲームソフトを作ろうと思えば、制作費も大幅に増える。また、そういうソフトでなければユーザーは納得しなくなっています」（上村第二開発部長）

つまり、スーパーファミコンのゲームソフトについては、ほんとうに優秀なスタッフと資金力を備えたソフトメーカーしか参入できない。当然、ソフトメーカーの淘汰（とうた）が行なわれ、開発力のないメーカーは弾き出されることになる。

現にスーパーファミコン用ソフトでライセンス契約を結んだメーカーは、九〇年十月末現在で四十五社。「模様眺（もようなが）めのソフトメーカーもかなりある」（あるソフトメーカー）とはいうものの、ファミコン用ソフトのライセンシーに比べると、半分以下に

ROM（ロム）
一度プログラムを焼いたら、読むだけで書き込めなくなるメモリチップ。大量生産のマスクROMと、少量多品種に向くワンタイム、EPROMがある。

減っている。

ついに任天堂自ら動き出す、通信サービスの正体

そして最後に流通業界対策だ。任天堂はスーパーファミコンを発売した直後に、ファミコンを通信端末に使ったファミコンネットワークの会員制組織「スーパーマリオクラブ」の情報提供サービスを開始した。その内容は最新作ソフトの評価、ハードやソフトの内容紹介、海外ソフト情報など、任天堂関連の商品情報が中心だ。

ファミコンを通信端末とした情報サービスには、これまでも証券会社の「ファミコントレーディング」や銀行の「銀行アンサー（自動照会通知システム）」があったが、任天堂自らがＩＰ（情報提供者）となって本格的通信ビジネスへ参入するのは、今回が初のケースだ。

ただしこのネットワーク、開設当初はファミコンやスーパーファミコンの一般ユーザーが対象ではない。最初は問屋やソフトメーカーを会員対象にしてスタート、九一年二月に小売店にも開放し、ファミコン、ゲームボーイ、スーパーファミコンの発売予定ゲームソフトの評価情報を提供する。クラブに加入した会員は、ファミコン専用

ファミコントレーディング
野村證券の商品名。伸び悩む最大の理由は、普段子供がキャッキャと遊んでいるのと同じ機械で大金を動かすのはちょっと……、ということらしい。

の通信アダプター（一万九千八百円）を任天堂から実費で購入し、会費は流通業者、ソフトメーカーは入会金五千二百円、年会費無料（一般ユーザーの場合は未定）となっている。

この評価情報のシステムは、次のとおりだ。

まず、関東近県の十二〜二十五歳までのファミコンユーザーを集めて、一チーム九十九人で二十五チーム、合計二千四百七十五人のモニターを選び、各チームに発売前のゲームソフトを二時間プレイしてもらい、どこがどうおもしろいかの評価をしてもらう。評価は各項目ごとに得点で表わし、集計する。そうやって集まった評価情報や任天堂の推薦（すいせん）する新作情報を任天堂のホストコンピュータから、各会員の端末にオンライン情報として流す。

情報の収集・分析は調査会社のビデオリサーチ、クラブの運営は電通が担当し、任天堂は、ソフトの評価に関してはいっさい関知しないという。

責任感か、情報支配か？

なぜ任天堂は、流通業者向けにわざわざこのようなシステムを始めなければならな

2時間
スーパーマリオクラブでの評価が高くなるように、ソフトハウスは最初の2時間にしかヤマ場がないゲームばかりを出すようになるだろう、との見方もある。

かったのか。山内社長は、日本経済新聞のインタビューに答えて、次のように述べている。

「これまではこうした評価体制がなかったため、問屋段階で、独創性に欠け、おもしろくないソフトの在庫が増えている。とくにゲームボーイは、今年初めから月に十作ペースで新作が出ている計算で、急成長ゆえの粗製乱造もかなりある、と見るべきだろう。

スーパーファミコンのソフトはゲームボーイに比べて高額なので、問屋が抱える在庫リスクも大きい。未発売ソフトの情報提供が急がれるゆえんだが、これはけっしてソフトメーカーへの規制ではない。誤解しないでほしい」（九〇年九月四日）

関係者の一人に、もっとわかりやすくその背景を語ってもらった。

「結局、山内社長の話にもあったように、流通業者にはソフトを評価する目がないんです。しかも玩具流通は、買い取り制が基本だから過剰発注して大量在庫となるケースが多い。とくに『ファイナルファンタジー』とゲームボーイソフトは、大量に売れ残って初心会で大きな問題になった。それで任天堂になんとかしてくれと泣きつき、電通とビデオリサーチの協力を得て、このような評価システムが生まれたわけです」

しかし、マリオクラブについては、任天堂がサードパーティだけでなく、ゲームの

ビデオリサーチ
テレビの視聴率や街角の交通量調査で知られる。マリオクラブのモニターもランダムに選ばれるというが、視聴率を調べる機械のついたテレビに巡り会うのとどっちが確率は高いだろうか。

情報を支配することで流通業界まで自社のコントロール下に置こうとしているのではないか、という見方もある。

こうした見方に対し、今西氏は、こう言う。

「たしかに、また任天堂がソフト管理に乗り出すのかという批判があることは承知しています。しかしウチの思惑だけで、そんなみみっちい気持ちでやるんじゃないんです。これだけ市場がふくらんでくると、関係する人、会社も、われわれが想像しえなかった規模になってきた。

見方を変えれば、これだけ評価されたメディアなんだから、将来にわたって維持する価値があると思うんです。だったら、よりよく維持していくために誰かがルール作りをしないといけない。つまらないゲームがあふれたら、市場そのものが駄目になってしまう。賛否両論あるのは承知しているが、国がやってくれるわけじゃない。業界団体もやってくれない。任天堂しかやれないんです。だから、どう批判されようとやるしかない」

任天堂は、製造段階のチェックで公序良俗に反するソフトの規制はできたが、駄作ゲームの氾濫までは押え切れなかった。それをスーパーマリオクラブの評価点で制限しようというわけだ。

PC−VAN(ピーシーバン)

日本の商業パソコン通信ネットの草分け。ハッカーが侵入したり、ウイルスが仕掛けられたりで有名。

流通業者優先の任天堂とセガ・日電の違い

任天堂のこうした業界寄りの姿勢は、同じ通信ネットワークを使って情報サービスを提供しているテレビゲームのほかの二社、日本電気ホームエレクトロニクスと、セガ・エンタープライゼスのサービス内容とを比べてみると、よりいっそう明らかだ。

日本電気ホームエレクトロニクスは、九〇年六月からパソコン通信ネットワーク「PC－VAN」を通じて、ユーザー自身による情報を交換できる「PCエンジンクラブ」を発足させている。「現在の月間アクセス回数は三千回以上、アクセス頻度はPC－VANの中でも目立って多い」（広報室・安田氏）という。

一方のセガ・エンタープライゼスは、九〇年十月からメガドライブ用の通信システム・メガモデム（一万二千八百円）を発売、あわせて「セガ・ゲーム図書館」をスタートさせた。

ゲーム図書館は、電話回線を使ってホストコンピュータに用意された数多くのゲームソフトの中から、ユーザーが遊びたいゲームをダウンロードして遊べるシステムだ。東京、大阪、名古屋、広島など全国八カ所にホストを設置、有料の会員制（半年当た

セガ・ゲーム図書館
小さなサイズのゲームが多い。プログラマーに「ヒットしなくていいから好きなようにやれ」と指示したため、いいゲームがたくさん生まれ、もったいないからカセットで売りだしたそうだ。

り会費四千八百円）で、利用者はメガドライブにメガモデムを接続、一回当たり数十円の回線使用料でゲームソフトを引き出すことができる。当然、いろんな種類のゲームを楽しみたいユーザーには、カートリッジを買うよりも経済的だ。

つまり、この二社の通信サービスは、ゲームソフトそのものを安くユーザーに提供しようとしているのに対し、任天堂のマリオクラブの一般ユーザーサービスは、せいぜい人気ゲームランキングなどの情報を提供する程度だ。

日電ホームエレクトロニクスやセガのようなサービスは「流通業者を否定するようなもの。うちは絶対にやらない」（山内社長）ということだ。

駄作の氾濫を押えられれば、最終的にユーザーのメリットになるのは間違いないだろうが、人気ゲームランキング程度の情報を得るために、二万円近い通信アダプターを買うようなユーザーは少ないだろう。任天堂の通信サービスは、やはり一般ユーザーより流通業者優先なのだ。

反古にされた大見得「もうカセットは作らない」

任天堂は、かつて八六年二月に「ディスクシステム」を出し、流通業界から総スカ

モデム
パソコンの出力するデジタル信号を、音に変えて電話線で送る機械。PCエンジンの通信ブースター、ファミコンの通信アダプターも同じもの。

ンを食ったことがある。このディスクシステムは、当初「ファミリーコンピュータのニューメディア」というキャッチフレーズで賑々しく登場し、ディスク専用ソフト『ゼルダの伝説』の人気もあって、発売したその年だけで二百二十四万台を売り切るというはなばなしいデビューを飾った。

ディスクシステムは、ROMカセットの差し込み口に、RAMアダプターを差し込み、さらにディスクドライブをつなぐことで、フロッピーディスクによるゲーム供給を可能にしたものだ。

任天堂が強調したこのシステムの特長は四つあった。

第一に、まずゲームソフトの価格が安くなる。当時、ROMカセットは半導体市場の影響をストレートに受け、定価が四千～五千円にまで上昇していたが、ディスクカードなら二千六百円で供給できる。

第二に、ディスクはデータの書き換えが可能で、古いゲームに飽きたときは、全国の小売店に設置された「ディスクライター」という書き換え装置を使って、一回五百円で新しいゲームを入手できる。

第三に、ディスクカード一枚の記憶容量は百十二キロバイト。すなわち当時のROMカセットが十六か三十二キロバイトだったのに対し、じつに三倍の容量を持ってい

ディスクライター
自動販売機のようにユーザー自身に操作させればよかったのだが、いちいち店員の手を煩わしたのも不評。１万カ所に設置の予定が、現在でも2400カ所にとどまっている。

たため、単純なアクションゲームだけでなく、ストーリー展開の豊かなアドベンチャーゲームやRPGといった大容量の特性を生かした斬新なジャンルのゲームの登場が期待できる。

そして四番めの極め付きが、ディスクシステムをコアとしたニューメディアへの進出だ。これは電話回線とディスクファクスというモデムアダプターを用いて、ディスクシステムを装着したファミコン同士を結ぶネットワーク構想で、実現すれば、全国に六百万台も普及していたファミコンを通信端末とする、わが国最大のニューメディアの出現となるはずだった。

当時の取材ノートをめくってみると「任天堂は今後ディスクでしかゲームを発売しない」「ディスクライターは年内に一万カ所に設置する」といった関係者のコメントが随所に見られる。任天堂自身、いかにディスクシステムに寄せる期待が大きかったかがうかがえる。

他社が開発したソフトの著作権もわがものに

だが、ディスクシステムは発売一年めこそ注目を集めたが、ハードの販売台数はそ

の年をピークに、二年めは七十五万台、三年めは二十九万台、四年めの八九年はわずか十一万台と年を追って尻すぼみになり、やがて話題の中心からはずれてしまった。

ディスクシステムが誤算に終わった要因は、幾つかある。

一つは、サードパーティの協力が得られなかったことだ。任天堂がゲームの供給をディスクカードに切り換えようとした背景には、前記の理由のほか、もう一つ、サードパーティに対して、改めて支配力を強化しようという目的があった。

当時、開発を担当した上村部長は、取材に答えてこう述べている。

「ディスクカードにすれば、任天堂しか作れませんから、完全にサードパーティを任天堂のコントロール下に置くことができます。しかも、おもしろくないゲームはユーザー自身の自由意思によってディスクを書き換えて駆逐されるので、技術力のないソフトメーカーは自然淘汰され、ソフトの質を高めることもできます」

ところが、この目論見は思わぬところで頓挫する。任天堂がソフトメーカーに提示したディスクシステムソフトの契約条件が、あまりにも厳しかったからだ。『噂の真相』（八六年九月号）に掲載された神藤靖氏の「ファミコンで急成長・任天堂神話とマスコミ工作を剝ぐ！」と題されたレポートが、その一端を紹介している。

『まず何より、呆気にとられるのは《乙（ソフトハウス）は甲（任天堂）から提供さ

著作権
ブロック崩しのボールが跳ね返る“反射角”のプログラムは、アタリが著作権を持っているため、似たようなゲームを作ろうとした日本のプログラマーは苦労した。

れる技術資料を利用し、これにもとづいて作成されるものであるから、その成果であるプログラムの著作権は共有とし、各自二分の一を持ち分とする》という記述。カートリッジ式では、開発・販売会社に独立した著作権を認めていたのが、ディスクシステムになってとうとう他社が開発したソフトの著作権まで、わがものにしようというのだ』。実は私も、ある筋からROMカセットの契約書を入手した。だが契約書は、ソフトハウスごとに表現を変えてあり、公開すればたちまち出所がバレる、とクギを刺された。任天堂のソフトメーカー締め付けは、想像以上に厳しいのだ。

ディスク惨敗で深まるユーザー軽視

クリエーターの生命ともいうべき著作権すら、自社のコントロール下に置こうという、技術者の反感を買わずにはすまない傲慢な姿勢。かりに出版社が作家に、「あなたの小説の著作権はウチにも半分ある」といったらどうなるか。

こうした契約内容に加え、ROMカセットでは大手六社のソフトメーカーに認めていた自社製造をいっさい認めず、ディスクは完全OEM契約とされた。これによって任天堂のサードパーティ第一号のハドソン、ナムコがディスクへの参入を見合わせ、

技術資料
ディスクシステムを動かす基本ソフト（OS）のこと。任天堂の協力なしでディスクソフトを作ろうとすると、自分で解析しなければならない。手間はかかるが難しくないので、アングラで出回った。

その後、ハドソンは日電ホームエレクトロニクスと組んでPCエンジンへの傾斜を深め、ナムコは前述の契約更改における確執へと発展していく。

ディスクシステムは、任天堂の思惑どおりにいかなかったばかりか、それまで任天堂、サードパーティ一体となって盛り上げてきたファミコン帝国に亀裂が入るきっかけともなったのだった。

もう一つの誤算は、半導体技術の急速な進歩により、まもなくディスクカードに匹敵する大容量ROMカセットが登場したことだ。これによってソフトメーカーは、著作権共有という不利な条件を飲んでまでディスクカードでゲームを作る意味が、まったくなくなった。

しかし、何よりも決定的だったのは、ディスクカードの価格設定が、流通業界の支持を得られなかったということだ。

前述したように、ディスクカードはROMカセットの半値以下、ユーザーにとっては魅力的な価格設定も、流通業界にしてみればそれだけ利幅が薄く、効率の悪い商品ということになる。しかもディスクライターへの書き換えで小売店が手にする金はわずか百円。また、書き換えは任天堂と小売店の直接取引になるため、問屋にとってのメリットもない。

その後「今後はディスクカードでしかゲームを発売しない」と宣言した任天堂自身が、『スーパーマリオブラザーズ3』についてはROMカセットで供給する。発売前から大ヒットが予想されたため、初心会から任天堂に対し、強い働きかけがあったというのが通説だ。

かくて鳴りもの入りで登場したディスクシステムは、サードパーティ、流通業界双方の、とりわけ初心会の協力を得られないまま、ファミコン市場から置き去りにされてしまった。任天堂のスーパーマリオクラブが、一般ユーザーサービスよりも流通業界を優先するのは、こうした事情があるからだ。

この流通業界優先の姿勢は、ある意味で、任天堂自身にとっての両刃（りょうば）の剣（けん）になっている。

まずメリットは、初心会という任天堂と一体となった強力な流通組織の存在が、ファミコン市場からノーライセンスのゲームソフトを締め出す働きを受け持っていることだ。

ナムコは、前記・契約更改交渉がもつれにもつれた際、一時、ノーライセンスでファミコンソフトを発売するといった可能性まで検討した。だが、ノーライセンスで発売すれば初心会の流通ルートが使えず、結局は、アングラ商品とならざるをえない。

『ポピュラス』
天地創造のリアルタイム・シミュレーション。もとは米国パソコン・アミーガのソフト。悪の種族との戦いや、最終戦争を起こす命令があり、内容はかなり過激。

それでは大量販売が望めないばかりか、むしろ企業イメージの点からもマイナスのほうが大きいという判断を下したといわれている。

山内社長が望む真のクリエーターは絶対に育たない

では、その反対のデメリットは何か。ファミコン雑誌の編集者が、言う。

「任天堂の山内社長は、ことあるごとに駄作ソフトの排除を訴え、『テトリス』のような独創的なソフトを作ってくれと言う。しかし、それはないものねだりなんです」

断わっておくが、『テトリス』『ポピュラス』『シムシティ』『ウィザードリィ』といった最近のヒットソフトは、すべて外国のクリエーターが作ったものばかりである。

「いわば天才がビジネスを度外視し、自分がそれで遊びたいという欲求にかられて作ったソフトですよ。ところが、現在の日本はマーケティング主導だから、そういうソフトを作れる土壌がない。

たとえば『シムシティ』のような斬新なゲームを作って企画書を持っていっても、営業がこんなの売れるかと言って突き返すのが関の山です。営業にしてみれば、売れるか売れないかわからないソフトより、過去にヒットしたゲームの類似ジャンルや二

『シムシティ』
都市計画をして“町”を育てるシミュレーション。大気汚染の数値が上がると、海から怪獣が上陸して町を破壊する。『ウルトラ警備隊を呼んでくれ』とのメッセージも出るが、なすがままにするしかない。

番煎じ、三番煎じのほうが安心できる。つまり流通システムがクリエーターの才能を潰しているわけですが、そういうシステムを作り上げたのが、ほかならぬ任天堂なんです。

任天堂が初心会という流通組織優先の姿勢を続ける限り、山内さんが望む真のクリエーターは絶対に育たないでしょうね」

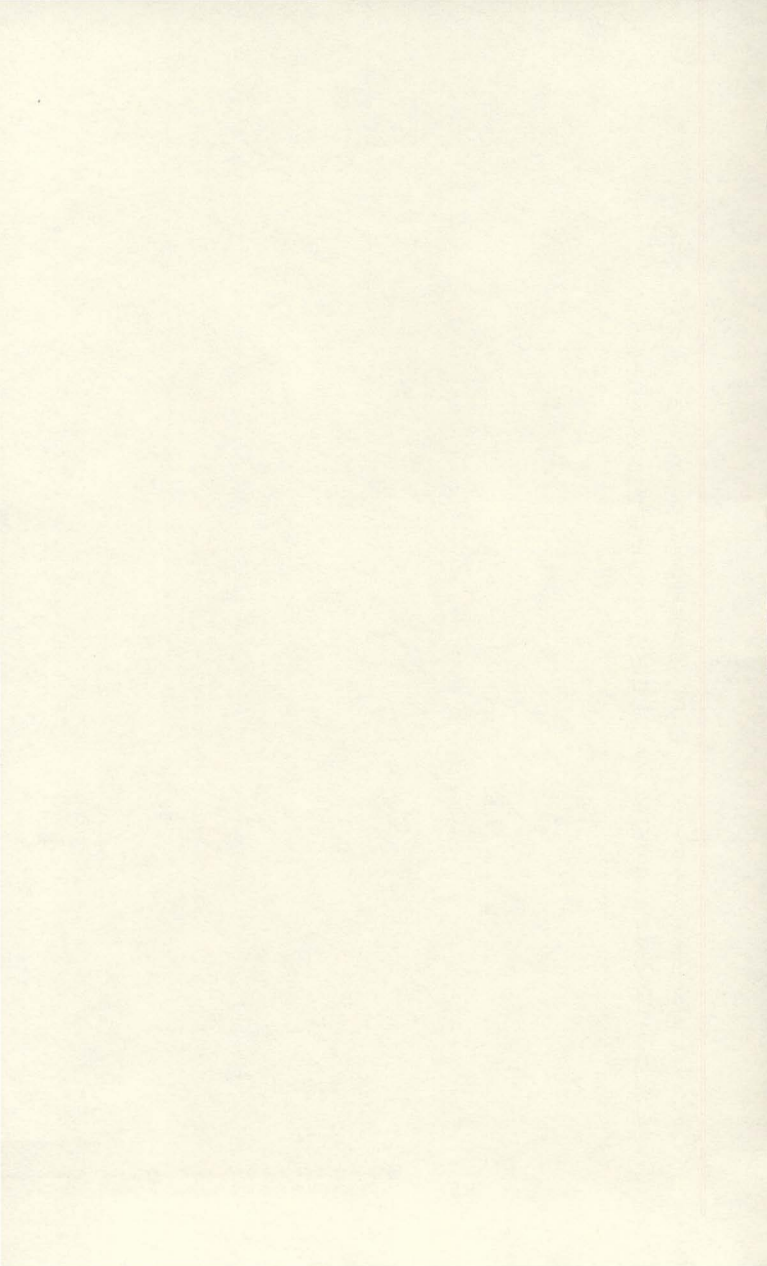
かりに真の才能あふれるクリエーターが現われたとしても、著作権の折半を迫られかねないハード上でソフトを書く気になるだろうか。

スーパーマリオクラブでの新作ゲーム評価も、ゲームソフトの平均的レベルを高めるうえでは有効だろうが、逆に天才を育てる土壌を狭める危険性も内包している。入試の偏差値システムが、平均的な学力の向上には役立っても、天才を育て個性を伸ばす教育をスポイルしたのと、なんら変わらない。あるいは、管理野球がベースボールの意外性や野性味を削ぎ落としたのとまったく同じだ。

『テトリス』のような超独創的なアイデアは、誰からの制約も受けない自由な開発環境下でこそ生まれるのである。

弱いといわれるコンピュータのソフトウエア市場で日本が唯一、例外的に世界の最先端を行くテレビゲーム。その市場を作り出したのはほかならぬ任天堂だ。が、いま

『ウィザードリィ』
アップルIIで作られた名作RPG。トールキンの小説『指輪物語』とテーブルゲーム『ダンジョン&ドラゴン』を下敷きにしている。アメリカの大学生はマンガを読まずにこういうもので遊ぶ。

進めつつある市場コントロールは、自らの企業論理を優先するあまり、無限に広がる可能性をこぢんまりとまとめてしまいかねない、というのは言い過ぎだろうか。

三章 スーパーファミコンの意外な正体

十六ビットで何が変わったのか

スーパーファミコンがソフトに弱点をかかえる理由

スーパーファミコンは、ご存じのようにファミコンの上位機種だ。この章ではちょっとマニアックにスーファミとメガドライブ、PCエンジンとの違いをみよう。どうしても理科系の話は頭痛がするという人は、四章に飛んでいただきたい。

まずいちばん変わったのは、CPUが八ビットの「6502」から十六ビットの「65816」になったことだ。

CPUはよく「コンピュータの頭脳(ずのう)」といわれるが、それはちょっとわかりにくいたとえだ。コンピュータをヒトの体にたとえると、手足か心臓に近い。どちらかというとメモリーに格納されたデータのほうが「頭脳」と呼ぶのにはふさわしい。

人体よりも、自動車を考えてもらったほうが話が早い。

CPUは「コンピュータのエンジン」だ。これが正解。

ほかの部分も自動車にたとえてみれば、ゲームのプログラムがガソリン、ROMカセットがガソリンタンク、本体内のワークRAMはキャブレター、スーファミにつながったテレビがタイヤ、といってよかろう。ただし、CPUだけがエンジンに相当す

6502

もとは米国モス・テクノロジー社が作って、アップルIIに使われたCPU。任天堂は一部を改造してファミコンに使った。

るのではなくて、ＰＰＵやサウンドモジュールを含めないといけない。

八ビットの６５０２はスーパーカブの五〇ＣＣエンジンと思ってもらいたい。十六ビットの６５８１６はさしずめ、二〇〇〇ＣＣのスポーツカーのエンジンか。シリンダーが太いと、一度に大量のガソリンを燃焼させられる。スーファミはファミコンの倍の太さのシリンダーを持っている。だから一度に倍のプログラムを読み込んで実行できるというわけだ。

ただし、エンジンが大きく複雑になるとスピードやトルクは上がるが、燃費(ねんぴ)が悪くなる。「まっすぐの道を百メートル走ってよ」と頼むと、ファミコンは少しのガソリン、いやプログラムでいいのだが、スーファミは多量のガソリンを消費する。もちろんファミコンより走るのは速い。

なぜこうなるかというと、エンジンをかけたり、プラグが火花を飛ばしたりするのにいちいちファミコンの倍のガソリンを使うからだ。６５０２の命令は最小のもので一バイト、英数字一文字分だが、６５８１６はキーを回したり、アクセルを開けたりするのに三バイトも四バイトも使ってしまう。

こう書くと、スーファミの弱点がわかってきたかもしれない。いまのファミコンソフトの容量は、大きいもので二Ｍビットから四Ｍビット。スーファミのソフトは当分

65816
6502の上位互換CPU。6502と同じ動きをさせる(エミュレート)こともできるので、カセット差し込み口の形さえ同じならばファミコンのソフトも動くという。

は四Mビットが主流。エンジンが大きくなって燃費が悪くなったのに、ガソリンタンクの大きさが変わらないとは、どういうことか。

65816は最大九十六Mビットのメモリーをアクセスできる。スーファミの産みの親・任天堂の上村開発第二部長自身、「スーパーファミコンの性能を生かし切ったソフトは、十二Mくらいの大きさになる」と言っている。

四Mのソフトしかないスーファミは、エンジンはスカイラインでもガソリンタンクはカブ並みの小ささと同じことだ。スーファミがぶっちぎりの速さを見せつけてくれるのは、当分先になるだろう。

スーファミより速い、八ビットのPCエンジン

ファミコン・ゲームボーイといったお馴染(なじ)みのマシンは、ミニ・バイクとかの原チャリである。とすると、CPUは八ビットだが、画像処理回路は十六ビットのPCエンジンは、アルトワークスのような存在か。これがじつはけっこう速い。

あるゲームデザイナーは「作り手から見ると十六ビットは魅力的だけど、とにかく遅いんで作りにくい。その点、PCは八ビット最速のCPUだし、ツールも使い慣れ

M(メガ)

100万。「メガドライブ」のように、巨大な、先進的なというイメージで使われることも多い。最近はあちこちで使われすぎて、手垢にまみれた。

CPU	8ビットカスタム、7.16MHz
スプライト表示数	64/画面
スプライトサイズ	16×16〜32×64
背景数	1面
最大表示色数	512色
解像度	256×224
音源	波形メモリ×6、矩形波ノイズ×2より6音
備考	高速VRAM、DMA転送により、ゲーム機中最高の画面書き換え速度を誇る。

PC ENGINE（日本電気ホームエレクトロニクス）

ているから作りやすいね」と言う。
PCは日本電気ホームエレクトロニクスが開発した八ビット・カスタムCPUを使っている。ただし、PCの筐体を開けると、CPUチップの上にミツバチのマークが印刷されている、という噂もあるから、「開発に全面協力した」というハドソンの自己主張もなかなかだ。ミツバチはハドソンのトレードマークだ。
PCの特長は「八ビットCPUの中では実行速度がもっとも速い」という点だ。これに尽きる。
CPUの実行速度が速いと、どんなメリットがあるのだろう。
実行速度はクロックスピードとも呼ばれる。PCエンジンのカタログには、CPUの項に「八ビット／七・一六Mヘルツ」などと記されている。このよくわからない数値を日本語に直すと「一秒間に八個の二進数を七百十六万回出し入れします」となる。スーパーファミコンは「十六ビット／最大三・五八Mヘルツ」だ。「十六ビットの大容量」と宣伝されているが、性能はビット数だけでは決まらない。同じ時間で両者が扱えるデータの量は、ほぼ同じ。スーファミが、スピードをともなわない「大容量」だとすると、どうなるだろう。
前に、十六ビットCPUを「シリンダーの太いエンジン」と形容した。実行速度の

ビット
コンピュータで扱うデータの最小の単位。二進数（バイナリ・ディジット）の略。コンピュータの世界は2の乗数でものを数えるので、1Mビットは1024K（千）ビット、と半端が出る。

速いCPUは「高回転で回せるエンジン」といえる。
ついでにつけ加えると、メガドライブのCPU実行スピードは七・二Mヘルツで、三機種の中では最高だが、VRAMへの転送速度でPCエンジンに負けている。
PCは八ビットでも、スーファミやメガドラと張り合える理由がわかってもらえただろうか。

回転・拡大縮小機能でプレイヤーの自由度アップ

スーファミのCPUが十六ビットになったといっても、それは中身の基板(きばん)の上での話だ。スーファミを買っても、筐体(きょうたい)を開けて基板を見たい人はいない。肝心なのは、ゲームだ。ゲームの画面が違ってくれなきゃ、大枚はたいたかいがない。
ファミコンをプレイし慣れた目でスーパーファミコンのゲームを見ると、期待どおり、画面がガラッと変わったのがわかる。本体と同時に発売された『スーパーマリオワールド』『F―ZERO(エフーゼロ)』の二本は、スーファミとファミコンがどう違うかを、まざまざと見せつけている。
まず、本体と同時発売された『F―ZERO』から話を始めよう。

筐体
コンピュータが入っている箱のこと。コンピュータ業界以外ではほとんど聞かれない言葉の一つ。

こういう3Dのレースゲームはファミコンにもあった。『F1レース』だ。いつも画面下中央にプレイヤーが運転する車がいて、背景がどんどん後ろへ送られていくゲーム。マイキャラは定位置をつねにキープしてほとんど動かないから、前進していくスピード感は背景を操作して作らなければならない。『F—ZERO』のおもしろさは、動く背景の迫力・スピード感に尽きるのだ。

『F1』よりもぐっとパースのついたコースが自分の車の前方に広がって、自車の向きに敏感に反応する。スピンすれば、コースを描いた背景がぐるっと回る。スーパージェットを吹かして加速すれば、背景もびゅびゅーんと奥から手前へと流れていく。ライバルのチェックが入り、ぶち抜かれる。さっきまで自車と同じ大きさだったライバルがみるみる小さくなる。ストレートで追いつくと、点のようだったライバルがどんどん大きくなる。

これが、スーファミの売り物「回転・拡大縮小」だ。

コースをいろんな角度から見た絵がゲームのプログラムに入っているのではない。プログラム上にあるのは平面でコースを描いた絵だけだ。コースの姿が自在に変化するのは、ハードの機能だ。拡大縮小でズーミングしてパースをつけ、プレイヤー中心に回転させる。視点を自由に変えることもでき、ジャンプするとコースを見る角度も

3D
スリー・ディメンション、三次元のこと。ゲームでは、人間が立った視点からすべてを描いたものをこう呼ぶ。それ以外にも、鳥瞰図のようにもっと高い視点も可能だが、あまり見かけない。

変わる。

かりに、ゴール手前千メートルからゴールラインを見ると、画面上で三センチの絵になるとする。五百メートル前進したとして、ゴールラインの絵を六センチに伸ばしたい。いままでのハードでは三センチと六センチそれぞれの絵をプログラムが持っていなければならなかった。もちろん、アニメーションさせたいからその間の三・五センチの絵、四センチの絵、四・五センチの絵とたくさんのデータを必要とした。当然、プログラムで持ってない絵は表示できない。動きもぎくしゃくする。

スーファミではコースの見取図一枚あれば、どんな絵だって表示できる。二次元の絵を三次元の絵に変換するハードだからだ。

いままでの3Dレースゲームに、コースを逆行できるものがあっただろうか。逆行する背景の絵をプログラムに入れるのは、正面の絵を入れるのと同じ量の作業だ。プログラマーは、逆走したい物好きのためだけに仕事を倍にはしたくない。強制的にでも前だけに走らせたい。

回転・拡大縮小を使ったおかげでコースを逆に走ることもできる。前に走ったって後ろに走ったって、同じコースを逆から見せればいいだけのことだ。

ゲームを作る手順をファミコンと比べても、プログラマーは手間がかからない。平

パース

透視図法で遠近感をつけること。3Dのゲームでは、正確な位置関係の表現が要求されるので、デザイナー、プログラマーともにこのような製図や美術の知識も必要になる。

面に自由なコースレイアウトをすれば、それが自在に3Dする。プレイヤーは決められたこと以外に好きなことができる。作る側も、遊ぶ側も、うんと自由度が増したのが、回転・拡大縮小機能なのだ。

メガドライブ、PCは「拡大縮小もどき」

もちろん、回転・拡大縮小機能はスーファミの専売ではない。メガドライブの『アフターバーナーII』『サンダーフォースIII』でも背景画面はりっぱに回転・拡大縮小していた。PCエンジンに移植した『アフターバーナーII』もそうだ。

メガドライブもPCも、ハードは回転・拡大縮小機能を持っていない。ソフト側で回転・拡大縮小に見える処理をしているのだ。

スーファミとの違いだが、メガドラとPCの3D表現は「疑似(ぎじ)3D」だということ。たくさんの絵をソフトが持っていて、パラパラアニメのように順ぐりに見せている。人間が手で描いた絵を使っているから、スーファミのように、ハードに計算させた3Dの絵よりも迫力を出すことはできるが、描き手がヘタだったらパースが狂ったりもする。

画像処理回路
ピクチュア・プロセッシング・ユニット（PPU）とも呼ばれる。その名のとおり、画面に表示する絵を制御している。ゲーム機とパソコンの違いはここの強力さにある。

だが、PCとメガドライブにも、疑似的ではない本物の回転・拡大縮小で3Dを表現させられる。スーファミと同じように、もとは平面の絵を計算してVRAMに書き込む。この計算をゲームのプログラムがやっているか、ハードの一部がやっているか、だけが違う。当然、ハードで機能を持っているものにはスピードという点でかなわない。これを解決するには、掛け算・割り算をするための専用CPU・演算機が必要になる。

回転・拡大縮小が大技だとすると、スーファミは小技も持っている。ウインドウ・モザイク機能がそれだ。ウインドウは大きな背景の上に窓を開けたような小さな背景を重ね、それぞれを独立してコントロールする。ファミコンでも『ドラクエ』『ウィザードリィ』の戦闘画面でウインドウは登場する。あれは正確にはウインドウもどき。スーファミのウインドウ機能を使えば、背景の絵とウインドウの絵を別々に動かすこともできる。

『スーパーマリオワールド』でステージが切り替わるとき画面が、修整されたエッチビデオのようになる。これがモザイク。いまのところ、モザイクはちょっとしたオカズ的視覚効果で使われているだけだが、将来はもっとおもしろくなるかもしれない。画面がモザイクにぼやけた迷路のRPGなどの可能性もある。

VRAM(ブイラム)

PPUにつながったメモリで、画面に表示する絵のデータがはいっている。ゲーム機の速さはCPUの実行スピードだけでなく、VRAMにデータを転送する速度にも依存する。

PCやメガドラも、ソフト側でモザイク処理は可能だ。PCのCD—ROMアドベンチャー『マーダーストリート』（リバーヒルソフト）はオープニングでモザイクを披露していた。スーファミに対抗するさりげないデモンストレーション。いずれメガドラも、CDドライブ発売時に見せてくれるに違いない。

スプライトでは互角のメガドライブvsスーパーファミコン

スーファミをパワーアップしているもう一つの機能に、スプライトがある。ある大きさのドットの集合体を、まとめて動かす機能だ。ゲーム機には欠かせない機能で、二つつなげてキャラを表示し、たくさんつなげて背景画面の代わりにする。スプライトのおかげで三十二ビットのスパコンにできないことも八ビットのゲーム機はかるがるとやってのける。

ファミコンは登場したばかりのころ、「アーケードマシン並み」といわれた。当時はゲームセンターと家庭用が競り合いをしていたのだ。

アーケードマシンは、ほとんどがゲーム一つ一つに合わせて作られたカスタムモデルだ。特に体感ゲームはそう。「このゲームはもう少しスプライトが欲しい」とデザ

『G−LOC』(ジーロック)
戦闘機で空中戦を行なう3Dの体感ゲーム。初の全方向回転筐体「R−360」にも搭載されている。

イナーが考えれば、ハードを改造して十六×十六のスプライトを持たせる。だから『G－LOC（ジーロック）』の筐体に『アウトラン』のプログラムを載せることはできない。こうしてアーケードはどんどん進歩していった。

かたやファミコンは最初の『マリオブラザーズ』も『ドラクエIV』もプレイできる。七年間変化しなかったからだ。性能アップを続けたアーケードと、進化していないファミコンは大きく差がついた。ここらへんでもう一つアーケードに追いつかなくては、というのがスーパーファミコン登場の意味でもある。

スーファミはスプライトの数も倍になり、サイズも四種類を選べる。『マリオ4』のデカキャラや落ちてくる柱は、大きいサイズのスプライトを使っている。スプライトの数と種類が多いと、いろんな技が使える。『マリオ4』では、複数の背景を使った画面でマリオが金網の後ろに回ったり、たくさんのスプライトでお化けを漂わせたりと、いろんな見せ場が用意されている。これから出るアクションゲームは少なくともマリオを超えなければならないから、大変だ。

ちなみに、アーケードで培（つちか）われたノウハウを注ぎ込んだメガドラは、スプライトをプログラムに合わせて二千四十八パターン（理論上）に変えられる。八頭身のキャラクターを自在に動かすゲームがメガに多いのは、強力なスプライトの機能をデザイ

『アウトラン』
自動車レース体感ゲームのヒット作。セガはなかなかメガドライブに移植しなかったので、ファンから不満がたくさん出た。

ナーが使いたがるからだろうか。

ドットの細かさより色数で決まる、画面の美しさ

各章に一個づつ掲げた各ゲーム機のスペックを見てもらいたい。そこに画面解像度という数字がある。画面のきめ細かさを表わすデータだ。メガドライブを開発したセガの研究開発副本部長・佐藤秀樹（さとうひでき）氏への取材中、スーファミとメガドラの違いについておもしろい話が飛び出した。

「スーパーファミコン、あれ二五六（ニゴロ）×二二四（ニィニィヨン）ドットでしょう。テレビ画面の縦横比率からするとドットが長方形になるんですよ、横長の。うちのメガは正方形ですよ。そうなるように解像度を合わせたんですから。長方形だと、テトリスやってるときにブロックを回転させると微妙にブロックが伸びたりするんですよね」

ではなぜ、スーファミは横を二五六ドットにしたのか。

「二五六だとCPUに計算させるとき、八ビットですむんです。任天堂さんも、そのへんで苦労なさったんじゃないですか」

じつに意味深な発言である。まるでスーファミがほんとは八ビットマシンであるか

スペック
規模、構造、性能をまとめた表。転じて単なる性能の意味で使われる。本当はこの表を見ながらゲーム機本体の設計書を書けるくらい、くわしく書かれていなければならない。

のようにも受け取れる。
　ここでスーファミを弁護する側からもひと言。現役バリバリのプログラマーである。
「横を三二〇×二二四ドットにするとたしかに正方形のドットになります。でも、モニターに使うのは専用ディスプレイじゃなくて普通のテレビですからね。実際にはそこまで細かくは見えませんよ。メガドライブも二五六モードで使うことが多いんです。PCエンジンのゲームの移植がやりやすいですから。それよりもっと大切なものがあるんです」
　さて、それは何か。
「色数ですよ。見た目の美しさはどれだけたくさんの色を出せるかによるんです」
　メガドラは五一二色中六四色、スーファミは三二七六八色から二五六色。パレットの大きさが違いすぎる。
　スーファミはメガドラより二年も遅れて現われたのだから、決定的なところで違いを見せつけなければならない。
　回転・拡大縮小も対メガドラ用の戦略だが、会心の一撃はもっと別のところにあったのだ。それが、膨大な色数だった。
　なるほど、ゲームによっては全然回転や拡大はいらないものもある。しょっちゅう

背景が回転してるゲームがはたしておもしろいだろうか。普通の地味な画面でもぐっと差をつけるのが、使える色の数なのだ。

そのほかに、スーパーファミコンはサウンドにPCMを採用したため、自然のナマ音をサンプリングしてそのまま出力することが可能になった。PCエンジンが波形メモリ、メガドライブがFM音源プラスPCM一音であることを考えると、大きな進歩だ。スーファミの最終スペックが発表されたとき、プロのゲームデザイナーやプログラマーはたいへん盛り上がったと聞く。それまでのゲーム機への不満があり、それを解消してくれるマシンがやっと登場した、ということだろう。

では、ゲームを作る現場はどのように動いているのだろうか。

文系でも仕様書さえ書ければゲームを作れる

ゲーム作りは、まず仕様書の作成から始まる。映画でいえば、シナリオと絵コンテを合わせたような、綿密なゲームの設計書だ。ゲームのジャンル（シューティング、アクションなどのリアルタイムゲーム、文字と絵でストーリーを楽しむアドベンチャーゲーム、キャラクターの成長にのめり込むロールプレイング、現実世界をコン

PCM
アナログの音声を1秒ごとに何万回にも区切って、デジタル信号にする方法。CDやカシオ・サンプルトーンなども同じ。スーパーファミコンの音質はCDより少し下でLPレコードと同じくらい。

ピュータ上に再現するシミュレーション、将棋、麻雀、パズルといった思考型ゲームの五つに分かれる)、ゲームの目的、縦スクロール、横スクロール、3Dなどの動き方。こうした大きな枠組みからキャラクターの個性づけなどの細かいところまでを紙に書いていく。

大きなソフト会社では、企画とプログラミングは別の人間が担当することが多いから、顔を合わせなくても意思が伝わるように、各社決められた形式にしたがって書く。

有名なゲームデザイナーと呼ばれる人たちは、実際のプログラミングはせずに、企画を考え仕様書にまとめることが多い。ゲーム作りも分業の時代になったわけだ。おかげでコピーライターの糸井重里氏（任天堂『マザー』をデザイン）のように、コンピュータは門外漢の人でもゲームを作れるようになった。文系の人間にもチャンスが巡ってくるようになったのだ。

しかし、仕様書はプログラミング可能なかたちで書かれるのがベストだから、やはりコンピュータのことを知っている人間が作るのがよい。ゲームデザイナーになりたいと思っているファンも多いと思う。

今のところフリーのデザイナーというのはごくわずかだから、どこかのメーカーに入社してプログラマーからキャリアを積むのがいちばんの近道だろう。

波形メモリ、FM音源
どちらもパソコンで多用された音を出す機構。音質はPCMよりかなり落ちるが、データが少なくてすむのが利点。

ゲームデザイナーの手を離れた仕様書は、プログラマーと絵を描くデザイナー、そしてサウンドからなる制作チームに引き継がれる。

では、プログラマーになるにはどうすればいいのか？　プログラマーに必要な素養とは？　プログラム言語を知らなければならないのか、ゲームの達人であるべきか。

プログラマー志望者にコンピュータの知識はいらない

大手のソフトハウスで働いている現役のプログラマーに聞くと、「入社するときはコンピュータの専門知識は不要」という答えが返ってきた。BASIC（ベーシック）の経験でもあれば大歓迎、新入社員として入ってくる者もファミコンさえ持っていない人がほとんどらしい。

ただ、ゲームをしたことがなくてもゲーム的な興味を持てる人、遊びを深く掘り下げて考える才能は大事だ。ゴルフのゲームを作りたい。だが、ゴルフのおもしろさの本質とは何なのか。ボールを飛ばす爽快感（そうかいかん）か、相手との駆け引きか、寄せやパットの技術か。どこに興味を置き、何をコンピュータ上に再現するかでゲームは大きく変わってくる。誰もがおもしろいと感じる部分を移植することがゲームデザイナーの才能だ。

BASIC（ベーシック）
昔のパソコン講座で必ず習わされた「初心者向け」とされるプログラム言語。いわば、自動車の運転を習いたい人に自動車工学を教えていたようなもの。

ゲームはファミコンの一部か?

商標権とソフト技術者の胸のうち

ファミコンのソフトはファミコンの一部なのか、それともファミコンそのものとは別の商品なのか。誰もが後者と思うだろうが、任天堂は「他社のゲームもファミコンという商品群の中の一つ」とし、商標権を主張している。この商標権が、任天堂のソフトハウス支配の武器だ。

パソコンの世界では、PC9801用のオプション機器が多数、NEC以外のメーカーから出されている。「純正より安い」「動作が速い」などのセールスポイントがあるから、ユーザーは他社製を選ぶ。それらにはきちんと「PC98用」とNECの商標が明示され、動作を保証している。しかし、NECにロイヤリティを納めたりはしていない。任天堂の場合は「ファミコン用と明示することは任天堂の商標を使うことだ」と主張し、業界の慣例にない著作権の折半やロイヤリティを要求する。これが、ソフト技術者の恨みを買っているのだ。

コンピュータがアメリカで生まれたとき「誰もが参加できる開かれたメディア」との認識が生まれた。この認識が、すばらしいゲームを作る原動力にもなっている。

ソフト技術者がいつも考えているのは「もっといいゲームを」の一つだけ。そのために何よりも必要なのが、自由な開発環境、自由な市場参加だということは、任天堂自身もわかっていると思うのだが……。

ゴルフボールがどんな軌跡を描いて飛ぶと爽快なのか、では軌跡を描く関数は……プログラマーの技量は、ここに出る。

そこで次に必要になってくるのは、数学と物理の知識だ。特に3Dなどは三角関数、行列が必須。大学を出てソフトハウスに入り、改めて高校の教科書を読み直す人も多い。彼らによると、スーパーファミコンやメガドライブのCPUは座標計算が得意なので複雑な計算をさせるシミュレーションでは開発が楽になった、ということだ。

そのほか、プログラマーに要求されるものに、プロジェクトをまとめるリーダーシップがある。ゲームデザイナーにプログラムの知識がない場合、全体を把握できるのはプログラマーだけになる。ソースコードを読み、どこに誤りや遅れがあるかをチェックする。最終的にきちんと動くものにする責任は、プログラマーにかかってくる。

最近、コンピュータに携わる人間には、一級情報処理士などの国家試験があり、公的な資格が認められるようになった。しかし、ビジネス向けソフトを作る会社では、全員に資格を取らせているところもあるが、ゲームではほとんどない。報酬が資格の有無で変わることもない。資格よりも、やる気と才能、またはキャリアということだ。

紙の上とは勝手が違う、デザイナー

一級情報処理士
通産省が実施する国家試験で、ほかに二種、特種、システム監査の計4つの区分がある。一時、OLが群がって受験していたが、資格を取ってもさほど役に立たなかった。

ゲームの画面は、ほとんどデザイナーがドットで描いた絵からできている。ゲームの絵のクオリティがどんどん向上しているいま、優秀なデザイナーはゲームには欠かせない。業界では、美術系の大学やアニメーション専門学校などでコースを履修した人間が、多く見受けられる。芸術家肌の人が多く、お金や親の心配のため自分が志しているものができない場合、この道に入るようだ。

採用試験のとき過去のデッサンや作品を見せるが、紙の上で上手に描けてもテレビ画面上のドット絵では勝手が違う。だから、デッサンの下手な人、絵画を専攻していない人も業界には多い。

彼らも最初はコンピュータに関しては素人だが、大量の絵を短時間で描く必要から、ツールを自分で工夫して組んだりするうちにプログラム技術を習得する人も出てくる。

テレビ画面の絵を描くには二つの方法がある。紙に描いた輪郭画をスキャナで取り込み、画面上で彩色するのと、はじめからドットで絵を描く方法だ。一長一短があり、好みと効率で使い分けられている。キャラクターを動かすのは、プログラマーとの共同作業になる。デザイナーが描いたバラバラの胴体、手足を、プログラマーが座標を指定してつなぐ。つなぎやすい絵を描くことや、空きメモリが何K、スプライトがい

ツール

この場合は、ゲームを作るためのソフトウエア。スーパーファミコン開発ツールの評判が悪いのは、NEWS本体の評判もさることながら、任天堂が作ったソフトが使いにくいから、という。

くつだから何ビット以内、とハードの制約内で計算しながら描くので、デザイナーにもプログラマー的な素養があれば仕事が早く進むわけだ。

プログラマーとデザイナーがあるていどゲームを作ったら、サウンドの出番になる。話題作りのため、坂本龍一、サザンオールスターズなどの有名ミュージシャンに依頼する場合があるが、楽譜と音色の指示が来るだけのことが多い。楽譜をゲームの場面に合わせてプログラム化するには、やはり専門のスタッフが必要になる。ここでもメモリの制約をかいくぐった仕事が要求される。

臨場感のあるゲームにする効果音も、サウンドの担当だ。エンジン音が特に難しく、車やオートバイをサンプリングしてもっともフィットするものを探す。こんなとき、PCMは威力を発揮する。

デザイナー＝芸術家とプログラマーは犬猿の仲

デザイナーから見れば、芸術というものがわかりもしないプログラマーからなんだかんだ言われるのは非常に不愉快で、同じプロジェクトでも仲が悪いのが多い。

サウンドには気位の高い人が少ないのか、別の場所で仕事をしているからか、それ

デジタイザ
ドットで絵を描くための機械。マウスを動かしながら画面に点を置いていく。パソコンでも同じようなことはできるが、機能が劣る。専用機は数百万円。

ほどプログラマーと仲の悪い人はいないようだ。
ゲームはこの三種類のスタッフの協力で作られる。プロジェクトの人数は少ないほうがいいのだが、最近のゲームは容量も大きいのでプログラマー二人（メインとサブ）、デザイナー二人、サウンド一人が普通だ。
仕様書を受け取った制作チームはどのように仕事を進めるのか。
まず仕様書からプログラムの大体の大きさを予想する。これでメモリの大きさが決まり（ROMの価格にはねかえる）、実行プログラム、グラフィックデータ、サウンドデータ各々の大きさを決める。雑誌の編集だと、各スタッフの担当ページ数と考えていい。当然、メモリ量は大きいほうが仕事も楽だが、製品が高くなる。
仕様書にしたがってアウトライン（ゲームシステムともいう）の設計から始め、描いた背景を嵌め込み、キャラクターを重ねていく。背景もキャラクターも各々プログラムに制御されており、常にICEを使って正しく動くか確認しつつ修正を繰り返す。
ここでは背景がスクロールしない、キャラが仕様書どおりに動かないなどのミスが出てくる。
絵がほとんど出来上がると、企画マンとの共同チェックで「ここはつまらないからこう変えよう」と仕様書にさかのぼっての修正も多くなる。プログラムが仕様書どお

ICE（アイス）
イン・サーキット・エミュレータ。ファミコンやPCエンジン本体と、プログラムを作るパソコンをつなぐ。やはり数百万円する、高価な機械。

りに最初から最後まで止まらずに動けば、八割の完成だ。

ここからサウンドのスタッフが加わり、音を付ける。大詰めだから、予定メモリからはみ出したプログラムやデータの処理もする。サウンドや絵を圧縮したり削ったりする作業は大変だ。タイトル、エンディング画面といった本編に直接関係ないところも作る。最近のパソコンゲームでは、タイトル、オープニング、デモに力を入れ、肝心なゲームそのものに力が入ってないものも多い。これは最初のパッと見で売ろうとしているからだ。

以上でプログラマーの仕事はほぼ完了する。あと残っているのはデバッグ結果をフィードバックすることだ。

家庭用ゲーム機向けソフトでもっとも重要なのは、最後まで止まらずに走るか、である。学生アルバイトにプレイしてもらい、止まったところでプログラマーが修正する。このときICEがあると重宝する。プログラムのおかしな場所がすぐわかり、スピードを変えたいときも数値をいじるだけでできる。一度使うともうICEなしでは開発できない、とプログラマーは言う。

アーケードマシンはさらにロケテスト（三日から十日、調査店に新作として置く）をする。よく目立つか、百円玉を多く使わせるか（インカム）、平均プレイ時間が長

圧縮
限られたメモリの中に、同じような絵やプログラムをたくさん入れるのは不効率。似たところは省いて、データの大きさを縮めることをいう。パソコンの世界では、圧縮を解除するのを「解凍する」という。

すぎないか、高いスコアが出すぎないか、すぐに飽きられないか、多人数で遊べるのに一人でしかプレイしないのではないか、プログラムの停止などの事故はないかを調べるのだ。

任天堂の主催する「スーパーマリオクラブ」は、いまのところリリースされるゲームの評価をするのが目的だが、将来はここの反応を作り手にフィードバックして、よりおもしろいゲームに仕上げる役割も担うことになるだろう。

四章

任天堂・三兆円支配への陰謀

一社独占の落とし穴

十六ビットでも実現するか？「一強皆弱（いっきょうかいじゃく）」

任天堂の戦略はつねに「一強皆弱」だ。そしてその戦略どおりに、これまで任天堂は、流通を握る初心会との強力な結びつきやソフトメーカーの囲い込みにより、市場の圧倒的なシェアを奪ってファミコン帝国を築き上げてきた。

山内社長は、ことあるごとにテレビゲーム市場の一極集中論を展開する。かつて私に、こんなことを語った。

「家庭の娯楽には限りがあって、欲しいものはなんでも、というわけにはいかない。つまり、いちばん欲しいもの、いちばんいいと思うものを一つだけ買う。だから特定の商品に人気が集中する。極端にいえば、この業界は一位があって二位がない。二位では浮かばれないんです」

この基本姿勢は、スーパーファミコンの投入でさらに強くなったようだ。九〇年八月に開催された初心会主催、任天堂後援の「ファミリーコンピュータ・ゲームボーイソフト展示会」の講演の席上、次のように語っている。

「レジャーは多様化しているといわれるが、われわれの業界は多様化ではなく、ある

ものに集中する。スーパーファミコンのハードとソフト二本をそろえると四万円ぐらいになるが、これは（子供の）小遣いで買える限界だろう。ほかに欲しいものがあっても、いちばん売れるのは（ユーザーが）欲しいものだけなんです」

つまりは、もっとも優れたものだけが、唯一生き残れる世界だと述べ、それはスーパーファミコン以外にないと、言外に強調しているわけである。

だが、スーパーファミコンは、十六ビット機の最後発である。はたして任天堂は、スーパーファミコンでもファミコンのように独占市場が築けるのだろうか。

「ファミコンは飽きられた」と任天堂も明言

スーパーファミコンの将来への展望について述べる前に、現在でもファミコンはまだじゅうぶんに売れ、ファミコン用ソフトも『ドラクエIV』のような魅力的なゲームが出せるのに、なぜスーパーファミコンを出したのか、任天堂側の言葉も紹介しておこう。

すでに何度か登場いただいた、スーパーファミコンの産みの親・開発第二部長の上村氏は、やわらかい笑顔を浮かべながら、ゆっくりとした京都弁で語ってくれた。

「ファミコンは、もうゲームを遊ぶほうも、作るほうも飽きてきた、いうことです。

どんなにおいしい料理でも、同じ味を食べていたら嫌気がさしてくるでしょ。それと同じですわ。（一千五百万台も出回り）ハードのデザインに飽きがきた、いうことでしょうねえ」
ハードに飽きたからモデルチェンジする——というのはハード屋の発想だ。
「ファミコンの発売当初は、とにかくゲームが遊べればええ、いうことで音質や画質に文句を言う人はいませんでした。ユーザーの目が肥えてくるにつれ、物足りん、いう不満が増えてきたんですわ。ファミコンは最大二人しか遊べませんよって、遊びの本質であるワイワイガヤガヤができません。遊ぶ側も作る側も次第に要求度が高くなったのに、ファミコンのほうは昔のまま。これでは飽きられるのは当たり前です」
だから、スーパーファミコンでは、そういったものをすべて満たすように設計したのだという。
まずハードについては、ファミコンのときはデザインよりもコスト優先で、単にゲームが遊べればいいという割り切った発想だったが、いまは手に優しい形とか、人間工学にもとづくデザインが求められるので、専門のデザイナーなどの意見を取り入れ、やや丸みを帯びた外形にした。
「ただし月産三十万台も作るわけですから、（製造工程での）品質管理を考えると複

人間工学
エルゴノミクス。使いやすいように人の体に合わせて道具をデザインすること。メガドライブのコントローラーもエルゴを使っているというが、全部のゲーム機でいちばん使いにくい。

雑な構造にはできない。だから家電製品に比べてシンプルにしました。ちょっとだけエルゴ（前ページの脚注〈人間工学〉参照）にしてね。
　私らがずっと言うとったのは〝中身スーパー、外ファミコン〟でして……、ほんとはNESと同じフロントローディングにしたかったんですが、ファミコンの後継機である以上、ファミコンのイメージから離れてはあかん、いうことで、カセットの差し込み口は上からにしました」

いいハードにつりあうソフトは、値段もスーパー

　上村氏の言葉どおり、ハードのユーザーインターフェイス、すなわち電源、リセットボタン、イジェクターの位置に変更はない。
「電源入れると、ここ（パワーのランプをさして）が光るようにしました……ファミコン作ったときとちごうて発光ダイオードも安うなったおかげですわ」
　次に中身はどう変わったのか。
「一つのコネクターでケーブルを変えれば、モノラル、ステレオ、S端子、RGBに対応できるようにしました。みなさんええテレビ持ってらっしゃるよって……ファミ

S端子
S－VHS規格の映像入力端子。普通のテレビやビデオより、走査線の数が多いハイバンドなので美しいはず。

コンの時代は、まだテレビにビデオ端子もなかったし、音もモノラルやったんが、いまは大画面やし、音もステレオのビデオ入力にせな満足してもらえんでしょ。テレビ自体が贅沢になった、ということですねえ。

ゲーム機も、ゲームやってる人だけやのうて、はたで見てても楽しめるほうがええでしょ。スーパーになってやっと、家族みんなで楽しめるAV機器になったなぁ、思いましてん」

こうしたことで、ファミコンのときは一人でゲームを遊べるだけだったのが、スーパーファミコンでは確実に、

「遊んで楽しく、見て楽しい、また音楽を聞いているだけでもじゅうぶんに満足してもらえる〝環境を演出するコミュニケーションマシン〟になったんです」。

〝ゲームに飢えていた時代〟の定食メニューがファミコンだとすると、〝飽食の時代〟のグルメメニューがスーパーファミコンということになるのだろうか。

では、八ビット機のファミコンでも、『ドラクエIV』のように魅力的なソフトが作れるのに、あえて十六ビット機にしたのは、どういう理由だったのか。

「一つはゲームソフトの大容量化で、八ビット機ではアクセスする量が限界になってきた。大容量のゲームソフトを八ビット機で動かそうと思えば、ICをカセットのほ

RGB
レッド・グリーン・ブルーの光の三原色に分解した信号を、コンピュータから出す方式。RFやビデオ、Sよりもぐっと色が鮮やかになるが、対応するテレビはまだ少ない。

うに積まなければいけない。バンク切り替えですね。つまりゲームカセットのコストが上がる。十六ビット機だと、その部分をハードのほうで引き受けられるから、結果的にカセットの値段を現状維持か安くできる。その分、ゲームソフトの競争力がつくわけです」

ファミコンソフトの価格も、いまや主流は五千～六千円台。対するスーファミのソフトは七千～八千円台。一万円を超えるのも、時間の問題だ。ファミコンよりもっと楽しく、スーパーにふさわしい作品を出そうとすれば、制作費はふくらみROMは大容量化する。

スーパーファミコンには、回転・拡大縮小といった、これまでのファミコンにはない新しい機能も盛り込んである。

ところが、これはあくまでもハード本体の持つ可能性が広がっただけのことで、どんなソフトでもこの高機能を楽しめるというわけではない。肝心なのは、ゲームソフト側にそういうプログラムが書き込んであるかどうか、なのである。

たとえば、あなたが高いお金を出してハイオク仕様のスポーツカーを買ったとしよう。だが、スタンドにはハイオクガソリンを売っていない。これでは高価なスポーツカーも宝の持ち腐れになる。それと同じなのが、現在のスーパーファミコンだ。少な

バンク切り替え

CPUが一度に扱えるメモリの量には限度があり、それを越えた大きさを使いたいときのテクニック。限度ぎりぎりの大きさのメモリを複数用意して、専用の回路でつぎつぎと切り替える。

くともハード側の高機能をじゅうぶんに生かしたゲームソフトが出ていない現状では、十六ビットのスーパーファミコンになったからといって、ゲームの中に夢のような未体験の世界が広がったわけではない。

たび重なる発売延期を「新聞は勝手に想像で書いた」と

スーパーファミコンは、じつは二年前の八八年に発売される予定だった。空前のブームとなったファミコンも、発売から五年以上たち、ライバルの登場もあって時代おくれの観が強まったためだ。

そしてこの時期、任天堂はスーパーファミコンの発売をマスコミで初めて公式に表明する。地元紙に掲載された山内社長のコメントがそれだ。

見出しは「十六ビットのスーパーファミコン開発」となっており、『任天堂の山内社長は、スーパーファミコンを発売することを明らかにした。ファミコンとは互換性を持たせるのが最大の特長。来年の夏ごろには全国の店頭でデモンストレーションする予定で、現在試作中――』(八七年九月九日・京都新聞)とある。

発売時期の発表はないものの、デモンストレーションの予定が書かれているのだか

ら、試作はかなり進んでいたものと思われる。ところがこれ以降、スーパーファミコンの発売時期は二転三転し、大幅に延期される。

新聞に発表されたものだけをざっと並べても、次のとおりだ。

『任天堂、スーパーファミコンを今秋にも発売』（八八年一月二十五日・日経新聞）

『任天堂（京都市東山区）は二十一日、家庭用テレビゲーム機「スーパーファミコン」を発表した。次世代機として十六ビットの中央演算処理装置（CPU）を搭載したことが最大の特色。（中略）発売時期は八九年七月の予定。価格は未定』（同年十一月二十二日・朝日新聞）

このときは、前日、任天堂自身が本社で「スーパーファミコン仕様発表会」を開催、大挙押しかけた報道陣を前に、スーパーファミコンの試作品と仕様を公開するイベントまで行なっている。

さらにこの間、「ファミコンとの互換性」や「ファミコンを一万円で下取りも」といったさまざまな記事が飛び交い、任天堂担当記者やファミコン関連雑誌の編集者たちは、そのたびに確認に振り回されることになった。いったい、なぜこんなことになったのだろうか。

「延期されたといいますが、ウチが発売時期を発表したことは一度もないんです。マ

スコミのみなさんが勝手に想像でお書きになっておられるだけでしてね」

任天堂総務部長・今西氏のコメントだが、新聞が、勝手な想像だけで予測記事を書けるだろうか。サンゴ礁事件のようなでっちあげの例もあるが、子供のオモチャの発売日を想像で書いたところで、大新聞にメリットはなにもない。

露骨なライバル潰しとサードパーティ牽制策

業界の見方は、今西氏の発言とはまったく正反対である。つまり、任天堂側が意図的にニュースをリークした、という意見が圧倒的なのだ。

ファミコン雑誌の編集者が言う。

「最初の京都新聞での山内社長のコメントは、任天堂側のリークというのが業界の定説です。というのは、このときは八月に日本電気ホームエレクトロニクスがハドソンとの共同開発による『PCエンジン』を十月から発売する、と発表した直後なんです。当時、ファミコンの対抗機種といえるものは、セガの『マークIII』があるのみで、それも細々と売られていて、ゲームソフトの質からいってもファミコンのライバルといえる商品ではなかった。しかし、PCエンジンはファミコンより高機能を売り物にし、

サンゴ礁事件
89年、自然保護キャンペーンのため朝日新聞はわざわざ石垣島のサンゴ礁を傷つけて写真を撮った。ドラマチックな演出だったが、嘘がバレて社長が引責辞職するハメになった。

CPU	68000、7.2MHz/Z80A、4MHz
スプライト表示数	80/画面、20/ライン
スプライトサイズ	8×8〜32×32（プログラマブル）
背景数	2面
最大表示色数	64色（512色中）
解像度	320×224、256×224
音源	PSG×3+1ノイズ、FM×6、PCM×1
備考	シェード（影つけ）機能あり。PCMのサンプリング周波数は16KHz。

MEGA DRIVE（セガ・エンタープライゼス）

日本最大のパソコンメーカーNECと、ファミコンのサードパーティとして実績のあるハドソンとの連合軍だから、任天堂も相当脅威を感じたはずです。だから、PCエンジンの発売前にアドバルーンを打ち上げ、ファミコンユーザーが目移りしないようにしたんです」

ユーザーを縛るだけではない。このころすでにファミコンソフト市場は飽和状態に達し、ソフトメーカーはファミコン用ソフトではあまり儲からなくなっていた。そこへ登場した新機種……。ソフトメーカーとすれば、新たな市場開拓に意欲を燃やしたいところだろう。だが、そうされて困るのは任天堂だ。

任天堂はサードパーティを締めつけるためにも、「ウチも間もなく出すよ」と公表しなければならなかったのだ。

任天堂本社における「スーパーファミコン発表会」も、同様の意図があったという。

「これは明らかに、その一カ月前に発売されたセガの『メガドライブ』潰しです。メガドラは家庭用テレビゲーム機として初の十六ビット機で、ファミコンと比べると性能・機能的にプロペラ機とジェット機ぐらいの差があり、ゲームマニアはみんなメガドラに走るだろうと予想された。任天堂とすれば『ウチも出すから、買うのはちょっと見合わせなさいよ』とアピールしておきたかったんです。第一、任天堂という会社

は、あまりマスコミに対して親切じゃない。それが、わざわざ報道陣を本社に招いて、半年も先に発売する新製品の発表会をしたのだから、ふつうじゃないですよ」

ライバル機種の登場に合わせて、開発途中のニュースを地元紙に流したり、マスコミを招いての発表会を開催したりと、たしかに任天堂の動きには、ある種のウサン臭さが感じられる。

だが、ここまではともかく、その後もスーパーファミコンの発売は八九年七月の予定が秋に延期され、さらに再々延期で九〇年十一月にようやく発売された。今西氏のコメントとは別に、開発担当の上村氏にもスーパーファミコンの発売が遅れた理由を聞いてみた。

ユーザーさえも「一強皆弱」のうちか？

上村氏は、「半導体の高騰」を最大の要因に上げた。折りしも日米半導体摩擦が表面化し、半導体市況の高騰とそれにともなうメモリの深刻な品不足で、商品供給に不安が強まったためだという。

「当時は、SRAMの値段がメチャ高く、そのまま市場に出そうとすればスーパー

SRAM(エスラム)

スタティック（静か）なRAMといわれ、高価で動作の速いスマートなメモリ。常に微弱な電気を流しておけば、内容も消えない。ファミコンソフトの「バッテリーバックアップ対応」にも使用される。

ファミコンの価格設定も三万円はとうてい切れないという状況でした。しかし、テレビゲーム機だから、どんなに高くても二万円台に押えたい。そのうち、どうせ半導体は安くなるはずだから、だったら待とうということになったわけです。もし半導体の高騰がなければ、昨年中に発売していましたよ」

このほか、技術的なアップに時間がかかったことも理由だったようだ。つまり、メガドライブの機能が予想以上に高く、これを凌駕（りょうが）する新機能をつけるのに手間取ったというわけだ。

業界の関係者によれば、半導体の高騰も一因だが、ほんとうの理由は後者のほうではなかったかという意見である。

「任天堂は、いまや半導体メーカーにとって最大のお得意先だから、価格はなんとかなる。それよりも任天堂とすれば、メガドラよりあとに出す以上、スーパーファミコンはより高機能にしなきゃいけない。上村さんの発言は、技術者として正直な感想だろうと思います。

それともう一つ、このころからアメリカ向けのNESと、八九年に出したゲームボーイが絶好調だったことも要因です。任天堂とすれば、無理してまでスーパーファミコンを出す必要がなかった。このへんは任天堂ならではの余裕ですよ」

あまり早くスーパーファミコンを出すと、せっかく売れはじめたアメリカ市場のNESに買い控えが起きないとも限らない。好調なNESの売れ行きに水をさすようなことになる新機種を、わざわざ投入するバカはいないというわけだ。

ソフトメーカーの関係者によれば、スーパーファミコン用ゲームソフトの出来がいまいちだった、という指摘もある。つまり、ソフトの内容を煮詰めるのに時間がかかった――。

いずれにしても半導体市況の悪化、ライバル機種を睨んでの駆け引き、そして半導体の値下がりを待ったりソフトの質を上げたりする余裕……と、いかにも「一強皆弱」戦略でファミコン帝国を築いた任天堂らしいエピソードではある。

だが、それでは「出す、出す」と発表されるたびに期待しながら、ずっと裏切られてきたユーザーにとって、この三年間もの発売延期は、いったい何だったのだろうか。

二年前に比べると、いまや半導体市況は圧倒的に軟化した。

にもかかわらずスーパーファミコンは、ハードもソフトも驚くような低価格が実現したわけではない。

任天堂の「一強皆弱」戦略の「弱」の中には、他のゲーム機メーカーだけでなく、ユーザー自身も含まれているようである。

『テトリス』を奪われたセガの甘さ

NECにとって、PCエンジンはパソコン拡販のための布石であり、パソコンのPCシリーズにつながる戦略商品だ。見方を変えれば、NECにパソコン市場制圧という大目標があったために、PCエンジンはゲーム機に特化できなかった。パソコン界のトップ企業という立場と、PCシリーズという強力な武器を持っていることが、逆にゲーム機市場における弱味になっている。

一方のセガも事情は同じだ。セガは年間売上高のうち、業務用機器とアミューズメント施設（ゲームセンター）収入で約五割を占める。しかもこれは九〇年四月現在の数字で、三年前は業務用機器が四十六パーセント、アミューズメント施設収入が二十七パーセントに達し、家庭用機器は三割未満でしかなかった。

「ひところのセガでは、業務用ゲームの開発者がメガドラのソフト開発に回されると、『とばされた』と言っていましたからね」（あるファミコン雑誌の記者）

セガにとっても、業務用ゲームという高収益源を持っていることが弱味になっていたのだ。

パソコン拡販
小さな子供はパソコンは買わないが、ファミコンは欲しがる。NECは子供に会社名を覚えてもらいたくてPCエンジンを作ったが、高価なためすでにパソコンを持っている人に買われてしまった。

これに対し、任天堂はファミコンを出したときから、売り上げの九十八パーセントはファミコンのハードとソフトで、これ以外はわずかに花札とトランプが二パーセント。ファミコンがコケれば会社そのものが成り立たない状況だった。当然、ファミコンのハードとソフトを大切にする。とくにハードの売り上げを伸ばすソフトについては自社開発はもちろん、サードパーティからの供給についても、その管理や権利獲得には異常とも見えるほどの執念を燃やす。そういう執念の一端を見せたのがゲームボーイ用ソフト『テトリス』の版権獲得に対する動きだった（四七ページ参照）。

　メガドラ版テトリスの開発を終え、発売寸前までいって出荷停止を余儀なくされたセガは、「もしわれわれにテトリスがあったら、メガドラは大化けする可能性があった。たしかにうちの調査が甘かったといわれればそれまでだが、人気の出てきたゲームに、あとから参入してブン取っていくんだから――、あれはないよ」と、任天堂のこの行動に地団太を踏んで口惜しがる。

任天堂が、移植中心のメガドライブ路線を追わざるをえない理由

　いいソフトがあれば、全社を挙げてその獲得を目ざす任天堂の執念。ここでの行動

は、コロムビアを買収したソニー、MCAのソフトに多大な投資を行なった松下とまったく同じだ。それだけソフトの価値を誰よりも知っているのだ。

ハードよりもソフト……。テレビゲームにとって、その生命線はソフトだ。いいソフトがあればハードはあとからついてくるというのは、ゲーム業界の常識だ。逆に、秀作ソフトが続かなければハードの売れ行きにもかげりが出る。ゲームボーイの頭打ちは、『テトリス』の次の秀作ソフトが供給されなかったことが最大の原因だ。

PCエンジンやメガドライブに、いまひとつ迫力がないのも、『スーパーマリオ』や『ドラクエ』のような大化けソフトがないためだった。

だがこの状況は、今後変わる可能性もある。

あるファミコン雑誌の編集長が言う。

「スーファミは、これまでのファミコンの知名度とハードの高機能さで、発売初年度で三百万台まではいく。問題なのはその先があるかどうかです。いま、家庭用テレビゲームは下火になっている。一方でゲーセンはものすごく伸びている。このゲーセンのソフトを移植しているメガドラのファンはものすごく元気がいい。投書内容を見てもゲームに対して熱心だし、反応が早く、マニアックな人が多い。こうしたユーザーの反応に任天堂は敏感だから、『マリオワールド』のあと出てくるソフトは、業務用

マニアック

評判のクズソフトは「どこが悪いか」を知るために買う。他人が知らない、興味のないことにだけ興味を示す。必然的にこのような人向けのゲームはマイナーになる。

ゲームの移植物が中心になるでしょう」

サードパーティのスーファミ用ゲームソフトのリリース予定を見ても、コナミの『グラディウスⅢ』をはじめ、カプコン『ファイナルファイト』、タイトー『ダライアスⅡスペシャル』、アイレム『R—TYPEⅡ』など、業務用ゲームの移植が中心だ。むろん、サードパーティの立場に立てば、営業的観点や開発コスト、開発スピードから考えて当然のことだろう。

ところが、スーファミのCPU65816はいまひとつプログラミングが難しく、開発者が開発ツールに不慣れなこともあって、移植がスムーズに行なわれていないという情報もある。そういうゲームが出てきたとき、「なんだこんなもの、メガドライブのほうがいいじゃないか」という評判が立ったら、これは一大事だ。スーファミの立ち上がりはマリオワールド人気で引っ張れるとしても、九一年春以降、第二弾、第三弾のソフトがどうなるか——。

業務用ゲームの移植は、いわばメガドラの定番だ。ソフトの開発環境としては、むしろスーファミになってメガドラに近づきつつある。スーファミ用ソフトは値段だけ高くて、内容はメガドラ並み——となれば、逆にメガドラ人気をあおることにもなりかねない。

セガのソフト開発を担当している第二コンシューマ研究開発本部部長・高見富夫氏は、こう言う。

「アーケードは、いわば家庭用テレビゲームのパイロットショップと同じです。あるいはビデオ映画のロードショー館がアーケードといってもいい。アーケードのファンはメガドラファンに多い。またわれわれはそういう核となるファンを裏切らずにきた。それというのもメガドラの68000というCPUは、アーケードゲームと同じだからです。つまり、業務用ゲームと同じCPUを採用することでプログラムの作りやすさ、ゲーセンからの移植のやりやすさを狙った。そういう効果が徐々に現われ、サードパーティのソフト供給にも弾みがついてきた。少なくとも十六ビット機のゲームソフト開発に関しては二年間のアドバンスがある。これからが本番ですよ」

十六ビット機になれば、ハードがフレキシブルになった分、開発費やスタッフが増え、時間をかけないと出来なくなる。つまりソフトの開発期間が伸び、タイトル数は減る。となればソフトメーカーの売り上げも落ち、開発の効率を上げることに迫られる。そこで開発ツールのいいものがあるかどうか、開発ツールに慣れているかがソフト開発の重要な鍵となると言うのだ。高見氏の言葉にあった「二年間のアドバンス」とは、そのことを指している。

68000
米国モトローラ社製、「大型コンピュータの構造をそのまま縮めた」といわれる、スマートなCPU。インテル社製が主流のパソコンではマイナーだったが、高性能化が進むにつれ主役の座を奪いつつある。

PC陣営唯一の頼り、CD－ROMが次の主戦場か

では、PCエンジン陣営はどうか。これについては主にPCのソフト供給で貢献しているハドソンに話を聞いた。語ってくれたのは企画開発本部長の高田秀雄氏だ。
「いまソフトメーカーが一番参加したいと思っているのは、CD―ROMなんです。CD―ROMは媒体がフロッピーディスクと同じだから、コスト的に安く、製造に要する時間も短くてすむ。マスクROMは早くて三カ月、半導体の供給が不安定なときは半年間も待たされることがしょっちゅうだったが、CD―ROMは三週間でリリースできる。発売前に人気が盛り上がれば、一週間前に追加注文しても二週間後には市場に出せる。しかもCD―ROMは無尽蔵で、半導体のように相場に左右されることもなく、原版に焼きつけるだけだから、少量生産にも向く。つまり市場の動向を見ながらタイムリーにリリースでき、サードパーティや問屋のリスクが減る。九一年は、スーファミやメガドラ、PCの戦いというより、ROM対CDの戦いになると思います。いま、PCのソフトはようやく百タイトルになったところですが、百五十タイトルぐらいになれば、大化けするソフトも出てくる。そういうときに、CD―ROMで

CD－ROM(シーディーロム)
PCエンジンのCD－ROMを普通のプレイヤーで再生すると「壊れるのですぐにやめてください」とナレーションが流れる。本当は壊れないそうだ。

先行しているPCエンジンの強みが効果を現わしますよ」
タイトル数が増えれば大化けソフトが出る可能性もあるというのは、虫のよすぎる計算といえなくもない。前述の『テトリス』は、ゲームボーイ用ソフトとしては四作めで、あれだけ大化けした。
だが、秀作ソフトが一本出るためにはムダ弾（だま）が必要、というのも事実。ただし、CD―ROMはいずれセガや任天堂も、それぞれメガドラ用とスーファミ用に投入してくる。PCに勝ち目があるとすれば、どれだけアドバンスが保てるかだろう。

ハードで稼がなければならない日電の限界

ソフトの開発、制作面ではいいことずくめに見えるCD―ROMだが、問題もある。ハード本体の価格が高いことだ。
現在、PC陣営の主力モデル・コアグラフィックスは二万四千八百円、スーパーファミコンの三年前に出ながら、すでにほぼ同じ価格だった。CD―ROM^2（ロムロム）は五万七千三百円。はっきり言って高い。
さらに、PC陣営にはユーザーの混乱をまねく新機種が加わった。八九年十一月、

十二月に発売された「シャトル」「スーパーグラフィックス」である。
あるソフトハウスがこう指摘する。
「日本電気ホームエレクトロニクスはゲーム機メーカーになろうと思っているわけじゃない。だからこの市場に進出するには、ある理屈づけが必要だった。それがコア構想という言い方になったわけです。はじめからゲーム機を売ろうとしているなら、あんな価格体系にはならない。廉価版（シャトル）や高級モデル（スパグラ）も、本当にユーザーがPCに望んだものでしょうか。私にはどれも、ハードで儲けようというパソコン屋さんの発想にしか思えません」
また流通でも、PCは問題を抱えていた。流通関係者はこう言う。
「玩具店の多くは小さな店だから、ハードの種類は少ないに越したことはない。PCはコア、CD－ROM²、スパグラ、シャトルと種類が多すぎて商品管理が面倒なんです。家電ルートなら、商品の種類が多少増えても、店員に専門的な知識があるから対応できる。オモチャ屋さんは人形からプラモデルまで種々雑多を扱っていて、ファミコンとどう違うのか尋ねられても答えられませんよ。玩具流通を知らないのが、売り上げに現われているってことです」
PCエンジンはゲームに特化した商品ではなく、パソコンの一機種である……と考

スパグラ
3万9800円の「スーパーグラフィックス」の略称。スーパーコンピュータを「スパコン」と略したりするのは、コンピュータ業界の慣例らしい。任天堂はけっして「スパファミ」とは呼ばないだろうが。

えれば、二百四十万台という販売台数は大成功といえよう。シェア五十パーセントといわれるPC9801でさえ、累計三百六十万台（九〇年十一月）なのである。

だが、ゲーム機として考えれば、原価計算、自社ソフトの開発力、流通への取り組みと、任天堂に一歩も二歩も遅れを取っているのだ。

意外に低い『スーパーマリオワールド』の評判

一方、任天堂にも弱点があった。しかもそれは、スーパーファミコン立ち上げの頼みの綱『スーパーマリオワールド』だというのである。

子供のためにスーパーファミコンを買ったというあるサラリーマンは、こんな感想を洩らす。

「ファミコンのときは、家に帰ると子供と一緒に夢中になって遊んだのですが、今度はあまりその気になりませんね。第一、マリオそのものにもう新鮮さがない。隠れ画面や新機能がどうといわれても、そこまで行く前に手にとってやってみようという気が起きないんです。正直言って、いつまでもスーパーマリオじゃないだろうと。子供ですか？　子供はけっこうやっているけど、でもファミコンのときに比べると冷めて

いる感じだな。以前は三十分でやめろと言ってもなかなかやめなかったのに、今度はあっさりやめますからね」

むろんこの間、彼自身も子供たちも年齢的・精神的に成長している。そういう面は割り引いて考えなければいけないだろうが、それにしても、やはりマリオというキャラクターそのものに新鮮さが薄れたことは否定できない。

また、本格的にゲームにはまっている人たちの間にも、こんな声が上がっている。

「スーパーファミコンは、音や画質が格段に向上したと言っているが、それはファミコンと比べての話でしょう。この程度の音や画質なら、PCエンジンやメガドライブと変わらないんじゃないかな。前宣伝（まえせんでん）のわりには期待はずれでした」

すでに述べたように、『スーパーマリオワールド』は、任天堂がスーパーファミコンを普及させるための戦略商品であった。そして、このような人気ソフトを持っていることが任天堂の強みなのだが、逆にいえばマリオに頼らざるをえなかったこと自体、任天堂のアキレス腱（けん）でもあったといえよう。

外部ソフトメーカーに頼らざるをえないPCエンジン、業務用の移植が依然続くメガドライブ、そしてメガドラ路線の跡を追いかけながら、『マリオワールド』に続くオリジナルソフトを『シムシティ』や『ポピュラス』といった海外パソコンのヒット

作に期待するスーパーファミコン。

いずれにせよ、どのハードも性能、価格面で決定的な差はなくなった。ハードが十六ビット機という同一ラインに並んだいま、ユーザーはソフトのおもしろさによってハードを選ぶのは必至だ。しかもサードパーティ側も、「もしスーファミの売れ行きが悪いようなら、すぐにでもPCエンジンやメガドラに切り換える」（あるソフトメーカー幹部）と割り切った選択を示唆する。

任天堂の独占力が絶対安泰という状況ではなくなってきただけに、サードパーティの囲い込みを含めた第二次ゲームウォーズから、目を離せなくなってきたことは確かだ。

衰退した米国自動車産業と任天堂の驚くべき類似

任天堂は、これまで一私企業としては、おそらく空前絶後の市場を築き上げた。現在までのファミコン関連市場規模をざっと計算すると次のとおりだ。

まずハードは、ファミコンとNESで国内外合わせて四千六百万台、邦貨換算にして約七千億円。ゲームボーイが同じく九百六十万台で約一千二百億円。これにともな

うゲームソフトの総計が約四億五千万本で約二兆三千億円。これは日本と海外での販売価格や価格体系が異なるため、あくまでも概算でしかないが、任天堂は七年間で三兆円以上の市場を作り出した計算になる。

この三兆円の市場の中には、約二百社にのぼるソフトメーカー、数千店の問屋と小売店、そして輸出にかかわる業者など、さまざまな業界・業種がつらなっている。任天堂は、いまや京都の小さな花札・トランプメーカーではなく、日本の産業界に新しい分野を切り開いた歴史に名を残す会社となったのだ。見方を変えれば、それだけ社会的に影響力を持った企業ということになる。

だが、これほど巨大な市場を築き上げた企業なのに、任天堂の意識は依然として花札・トランプを作っていた時代となんら変わっていない。

たとえば「一強皆弱」の思想がそうだ。一社独占で市場を支配しようとするのは、営利企業であるかぎり当然の発想だろう。だが、独占企業がその上にあぐらをかいて、横暴な牙を剝き出しにしてきたとき、その市場は健全な発展から離れ、徐々にいびつな様相を呈し始める。日米の自動車産業がその好例だ。

一九二〇年代のアメリカには、合計百八十一もの自動車メーカーがあった。それがビッグスリーにとって代わったときからアメリカの自動車産業は衰退のサイクルへ突

ビッグスリー
フォード、ゼネラルモータース、倒産寸前のクライスラー。いつか『晴れた日は任天堂が見える』などという本が出版されるかもしれない。

入した。それに対し、日本はこの狭い国土に九社もの乗用車メーカーがひしめき合い、熾烈な競争を展開している。この熾烈な競争が国産車の技術水準を引き上げ、世界に冠たる自動車王国を築き上げる原動力になっている。

日本でもかつて通産省指導のもとに自動車業界再編が検討されたことがあった。しかしそういう官庁主導の寡占化に反旗を翻したマツダやホンダがあったからこそ、業界全体の健全な発展を生み出したのだ。イギリスの自動車産業が国家主導の業界再編を行ないながら、結局、自力で再興することができなかったのと比べれば、寡占化や独占体制が産業界の活力を削ぐ一因になることは明らかだ。

独占志向が総スカンを食ったトヨタ「T五〇作戦」

むろん、任天堂が花札・トランプメーカーとして生き残ろうというのであれば、ある程度の寡占化もやむをえまい。しかし花札やトランプはもともと衰退を迎えている産業だ。社会的な影響力も、さほどあるわけではない。これから伸びようとするゲーム業界とは本質的に社会における位置づけが異なっている。

五年前の八六年、トヨタは国内登録車市場でのシェア五十パーセント獲得を目指し、

グループ挙げての「T五〇作戦」を展開した。しかし、その号令は間もなく下ろされた。一社でシェアの半分以上を奪おうという姿勢に自動車業界、自動車ジャーナリズムがこぞって反発したからだ。トヨタほどの会社であれば、会社のトップが号令をかけなくても、いずれシェア五十パーセントは達成するだろう。それをあえて号令を下し、業界を混乱に陥れた。そのことがトップ企業にあるまじき行為だと批判されたわけだ。

任天堂も、いまやファミコン帝国に敵なしだ。社長がわざわざ一強皆弱を口にする必要はどこにもない。それを口にして自社の独占を正当化しようとすること自体、ゲーム業界がここまで巨大化したことを認識していないのではないか。

任天堂は、一強皆弱を口にするとき必ずオモチャ業界、娯楽業界の特殊性を引き合いに出す。

「家庭の娯楽はいちばん欲しいものに人気が集中する」（山内社長）

「娯楽はおもしろいか、おもしろくないかの、どちらかしかない。ユーザーは、おもしろいほうにダーッと行くのだから、結果として独占になるのは当然なんです」（今西総務部長）

この二つの言葉は、娯楽業界の特殊性をズバリ言い当てている。さすがに明治二十

二年の創業以来、娯楽一筋百年の重みが感じられる。そして、その戦略のもと、群雄割拠の家庭用テレビゲーム市場でライバルメーカーを蹴散らし、あっさりと独占体制を築き上げた。その知恵、手腕は見事というほかない。
だが、任天堂の一強皆弱思想は、ライバルメーカーに対してだけでなく、身内ともいうべきサードパーティや流通にまで及んでいる。

ソフト開発より儲かる、ディスク製造のロイヤリティ

こんな数字がある。話してくれたのは、唯一、任天堂といっさいライセンス契約を結ばないでファミコン用ROMカセット、ディスクソフトを出し続けているソフトメーカー「ハッカー・インターナショナル」代表取締役の萩原暁氏だ。
「任天堂のディスクソフトは小売り価格二千六百円ですが、この磁気ディスクはシャープ製のディスクやヤマハのクイックディスクと同じなんです。で、その原価はウチが買っても一個百円以内。任天堂だと大量に注文するから、おそらく八十円内外でしょう。この八十円のディスクに、任天堂はサードパーティが開発したゲームを焼き付けて、七百円から九百円で引き取らせている。任天堂の儲けはディスクの原価を

ディスク製造
ディスクライターがあればできる。ソフトを自作すれば、ディスクシステムでもコピーは可能。

朝日新聞はファミコンが嫌い？

いわれなきイチャモンの数々

『ドラクエⅣ』の発売日、運よく手に入れた子供が、ひったくり、恐喝にあった事件が派手に報道された。普通なら新聞には載らない、子供のカツアゲ。

以前からマスコミにはドラクエ叩き・ファミコン害悪論が存在した。八八年七月十九日の朝日新聞では、目黒区の中学生が両親と祖母を殺した事件について写真家・藤原新也氏が「奇妙にドラクエⅢと一致・虚構から現実を侵す？」と発言している。話の骨子は、少年が複数の凶器を用意したことを、ドラクエのアイテム集めに似ているとこじつけただけ。実はこの少年はドラクエをやったことはなかった。興味本意のドラクエ叩きはその後もつづき、潜水艦と釣り船の衝突では、救助に遅れた自衛官の態度を「ゲームプレイヤーの無関心さ」と決めつける投書も載った。そして『月刊アサヒ』八九年十一月号「テレビゲームてんかん」。ファミコン画面のちらつきが幼児の失神を誘発することがあるのを、あたかも花粉症やエイズのごとき新病として取り上げた。

日本の良識と知性を代表しているかのような「天下の朝日新聞」。だが、書評にゲームが載ることはなく、どうでもいいファミコン害悪論は「識者の意見」として取り上げられる。ファミコンは確実に日本の文化になった。頭の硬い新聞が、この流れに追いつくのはいつのことだろうか。

差し引いても一本当たり六百円から八百円になる。

一方、製品化されたディスクをサードパーティが一次問屋に卸すときの値段は、小売り価格のだいたい五十五パーセントだから一千四百三十円です。かりに任天堂から八百円で引き取らされたと計算すると、サードパーティの利益は一本当たり六百三十円にしかならない。しかもサードパーティは、ここから一個当たり六十円前後のパッケージ代を引くから、純粋に手元に残るのは一個五百七十円です。

二万本のソフトを作っても、ソフトメーカーが手にするのは一千百四十万円。これに対し任天堂の売り上げは一千六百万円。しかも任天堂は前金制で取りっぱぐれがない。ソフトメーカーは、もし売れなければ不良在庫を抱えなければならない。ゲームソフトを開発するのに一生懸命知恵を絞った人間より、そのゲームをディスクに焼きつける仕事をしただけのほうが儲かる仕組みなんです」

同じことはROMカセットでもいえる。ROMカセットは、中に積むROMの種類で値段は多少異なるが、標準的なマスクROMで、小売り価格は五千円前後だ。

ROMの原価は、五千個オーダーした場合で九百円以下。任天堂では大量に発注するからもっと安く七百円前後ではないかという。そのマスクROMに、任天堂はサードパーティが開発したゲームを焼き込んで引き渡す。この引き渡し価格が一千六百円。

ロイヤリティ

特許権、著作権、ノウハウなどの使用料。パソコンや大型機ではソフトハウスがメーカーにロイヤリティを払う慣例はない。CDを出す音楽家がソニーに特許の使用料を払った、という話も聞かない。

サードパーティでは、これにパッケージやゲームの説明書をつけて一次問屋に卸すわけだが、卸価格はやはり小売り価格の五十五パーセントとして二千七百五十円。パッケージ代が百円として、サードパーティが手にするのは一本当たり一千五十円。任天堂の一本当たりの取り分九百円と、わずか百五十円しか違わないのだ（数字は八七年八月時点）。

いわば小説家はあまり儲からず、印刷屋だけがゴッソリ儲けているようなものだ。

ハッカー社・萩原氏は、かつてチェッカーズやチャーの敏腕プロデューサーとして音楽業界ではかなり名の通った男だが、その音楽業界に擬して、次のようにたとえる。

知的所有権を踏みにじるソフト業界のリーダー

「任天堂とサードパーティの関係は、いわばアーチストとレコード会社のようなものです。アーチストだって自分でレコードを作れないわけじゃない。しかし、レコード会社にまかせたほうがいいから、そうやっている。レコード会社はそういうアーチストに支えられているわけです。もしレコード会社がふんぞり返ってアーチストの価値を軽視したらおしまいですよ」

知的所有権が尊重され、知価社会の到来といわれる昨今、コンピュータ分野はその先端をいっているように思われるが、ソフトで食べている任天堂自身が、じつはソフト開発者の権利を無視している。

もっとも、だからといって私は、そういう任天堂の商法を批判したり、逆にサードパーティを擁護する気持ちは毛頭ない。こういうシステムを生み出したこと自体、任天堂の知恵の勝利といえるだろうし、それを甘んじて受け入れているサードパーティ側にも、問題ありと思うからだ。

かつてナムコが任天堂との契約更新を前に、京都地裁に権利保全の仮処分申請を行なったとき、山内社長は『財界』（八九年三月十四日号）誌上で、こう反論した。

「要するに、うらやましい、ねたましいということですよ。市場を独占しているというが、自由競争の結果だから仕方ない。ロイヤリティが高いという根拠もわからない。何か基準でもあるんですか」

「もし、任天堂に不満があるなら、彼らが独自でやっていける市場を開拓すればいい。それが普通の経営者がとるべき道」

はっきりいえば、ソフトメーカーの意識の低さも〝任天堂ひとり太り〟の舞台作りを手伝っているのだ。

ちなみに先のハッカー・インターナショナルは、前述したように任天堂との契約はいっさい結ばず、ファミコン用カセットとディスクソフトを出している。ROMカセットでは『麻雀サミット歌舞伎町編』（七千八百円）、『AV花札倶楽部』（同）、『AVパチスロ』（同）、『パピヨンギャルズ』（六千八百円）、ディスクソフトではドラクエをもじった『ボディコンクエスト』（八千八百円）といったアダルトものばかりだが、これまで四十タイトルのディスクゲームと八タイトルのROMカセットを発売、いずれも三万本から五万本の堅実な売れ行きだという。萩原氏は、こう語る。

「ウチは任天堂にOEM生産を頼まない分、一本当たりの利益率は、他のサードパーティより七割ぐらいいい。ですから一万本売れれば開発費はじゅうぶんペイし、二万本ならウハウハですよ」

本気の法廷闘争に出るとヤバくなる？　法的根拠

ところで、ハッカーといえばゲーム業界に関心のある人ならご存じだろうが、八七年九月に任天堂を相手取り、独禁法違反で公取委に提訴している。

当時の新聞を見ると「任天堂は独禁法違反　ソフト開発まで〝妨害〟」という見出

しに続き、次のような記事が出ている。
『(略) 訴えによると、同社(ハッカー)は昨年十一月、任天堂の「ファミコン・ディスクシステム」用のソフトを独自に開発、販売したが、このソフトをファミコンで作動させるとテレビ画面上に「NINTENDO®」「FAMILY COMPUTER」などの文字を含む「任天堂または任天堂の許諾のもとにこのプログラムを製造、販売する」という内容が表示され、任天堂では商標権侵害と不正競争防止法違反を理由に、東京地裁にこのソフトを製造、販売の禁止を求める仮処分を申請した。
「ハッカー」側で調べたところ、ソフトをディスクシステムに装着すると、機械本体の中に組み込まれたプログラムによって、この表示がゲーム画面に先立って自動的に出る仕組みになっていた。任天堂ではこの表示をタテに特定のソフトメーカー二十四社に開発許可を与え、それ以外の会社にはソフトを作らせない"独占体制"をとっているという。コンピュータ業界では、優れたハードが開発、販売されると、その機械に対応したソフトが数多く開発され、競争が行われており、「ハッカー」側では、「ソフト業界まで完全に支配する任天堂方式は、独禁法の禁止する私的独占にあたる」としている(以下略)』(八七年九月五日・読売新聞)
この公取委への提訴に対し、任天堂は次のように反論している。

私的独占
ソフトを作る側は慣例として「コンピュータは公的な器」と考えていた。任天堂の論理は、金物屋が「ウチの鍋で煮るものはウチの許可を取ったものだけにしてくれ」と言うのと同じ。

「ハッカーさんが公取委に提出した異議申し立てに関しては、すでに却下(きゃっか)されています。また、ROMカセットに関しては、我が社ではその外形のデザインに意匠権(いしょうけん)を有しており、それにもとづいて警告は出してあります。ディスク用のコピーツールに対して、我々は販売禁止の仮処分を勝ち得ました。今後も彼らの行動に関して、厳しくチェックしていくつもりです」（総務部・本郷(ほんごう)氏談＝中田宏之(なかたひろゆき)『任天堂大戦略』より抜粋）

しかしハッカーでは、その後も依然としてファミコン用ソフトの開発、販売を続けており、それらのゲームソフトに関して、なんら訴訟問題に発展したものはないという。

「公取委での決着はまだついていません。結局、任天堂の主張している権利の法的根拠というのは、それほどのものでもないんです。ただ、流通を抑えられているから、他のソフトメーカーは任天堂の意向に従わざるをえない。ナムコがノーライセンスソフトを断念したのも、そのあたりがネックになると判断したんでしょうね」

萩原氏は、続けてこうも言った。

「我々とすれば、急いで公取委に決着をつけてもらう必要はないんです。もし、公取委まで我々の主張が通ったりすると、逆にライバルメーカーが出てこないとも限りませんからね」

コピーツール
コピーできないプログラムを施されたフロッピーの複製を作るソフトウエア。パソコンはこれが発達したので普及した。

では、任天堂側はなぜ「厳しくチェック」をしても、法的な対抗手段に訴えないのだろうか。任天堂のソフトコントロール体制からいえば、即座に裁判闘争でもしそうなものだが――。考えられることは、ヘタに裁判に持ち込んで、任天堂のいう「法的根拠」が白日のもとにさらされるのを恐れているのではないか。現状ではマイナーなハッカー一社を黙認すれば、少なくとも任天堂の権益が大幅に侵されることはないという判断をしているのだろう。

萩原氏は、大きな体を小さく丸めて笑いかけた。

「じつは私は任天堂さんをたいへん尊敬しているんです。任天堂さんのお蔭で、私たちは大変潤っている。ウチはコバンザメ商法ですから、任天堂さんが頑張ってくれたほうがありがたいんです」

「アタリの教訓」は独占支配のための創作だった?

任天堂はサードパーティとライセンス契約を結ぶ理由を、「アタリショックの教訓」に関連づけて説明する。

アタリショックを繰り返すな、を合言葉に、任天堂はこれまで市場コントロールの

正当性を主張してきたのである。

歴史は繰り返すという。だが、過去の歴史がそのまま繰り返された例はない。むしろ過去の失敗を教訓に、思いきった政策変更や体質転換ができないばかりに衰退していった国家や企業も少なくない。

任天堂の市場コントロールの目的は、ほんとうにアタリショックの失敗を繰り返さないためだけだろうか。

現代の日本は、アタリが大ヒットを飛ばした時代のアメリカと比べると、子供の情報量は格段に増加している。十二～十三歳で麻薬中毒になる子供がいる米国と、せいぜい登校拒否が社会問題になる日本、あるいは国民の四人に一人が英語で読み書きができない米国と、どんな離島でも衛星放送で都心と同時に同じ情報を入手できる日本とでは、子供を取り巻く環境も違う。

テレビゲームに対するものの見方や受け止め方も、米国とは比較にならない。裏ワザ情報などの口コミの伝達速度の速さなどは、驚くばかりだ。

そういう情報に敏感な子供たちに、アタリショックをそのまま当てはめること自体、ユーザーをバカにしていることになりはしないか。仮に駄作ゲームが市場にあふれたとしても、子供たちはすでにそういう判断力を備え、子供同士の口コミネットワーク

アタリ

アメリカゲーム市場の大不況「アタリショック」で倒産したが、復活。現在は高機能のカラー液晶ゲーム機「リンクス」を作っている。しかし、子供は「おもしろくないので嫌い」と言っている。

でたちまちのうちに市場から排除されるにちがいない。
　第一、いくら任天堂がソフトのタイトル数を規制しても、ファミコン用のソフトメーカーだけで九十七社となった今日、その氾濫を押えることは有名無実になってしまったのだ。
「ライセンス契約を求めてくるソフトメーカーに対し、契約を拒否したり、ゲームソフトを作るなとは言えない」
　今西氏はそう言うが、ほんとうにゲームソフトの氾濫を押えるつもりなら方法はいくらでもある。任天堂自身、単なる私企業だ。国家機関でもなければ公共企業体でもない。私企業の契約は当人同士の随意なのだ。そうである以上、ライセンス契約を拒否することもできる。ライセンス契約を乱発しておいて、いまさら「ゲームソフトの氾濫を押えるため」という言い分は筋が通らない。

市場コントロールは地上げ屋の論理

　さらに、こうした市場コントロールの目的を任天堂は、ゲームソフトのクオリティを保つため、と言う。もっと端的に言えば「公序良俗に反するゲームソフトの締め

出し」（今西総務部長）だ。

だが、それではその判断は誰が決めるのだろう。恐らくは任天堂のソフトを管理する部署の数人の担当者が判断をするのだろうが、一私企業の、それもわずか数人で公序良俗の成否を決めるというのは、まるでファシズムの世界ではないか。一歩まちがえば、戦前の国防婦人会が「パーマは贅沢」と決めつけ、女性のおしゃれを楽しむ権利を奪ったのと同じことが起こりかねない。

任天堂はこうも言っている。

「（こうしたルール作りは）国がやってくれるわけでもない。業界団体もやってくれない。任天堂しかやれないんです」（同）

ちょっと待った！　この言葉、どこかで聞いた記憶があるぞ。

そうだ、映画『マルサの女2』で、三國連太郎扮する地上げ屋が、地上げに訪れた借家人を相手に怒鳴っていたセリフにそっくりだ。

「（地上げのような仕事は）国にまかせていたんじゃ進まねえんだ。だけど誰かがやんなきゃいけないだろう。オレたちゃな、国に代わって都市作りをやってるんだよ」

たしか、こんなセリフだったと思うが、任天堂の論理は、この地上げ屋の理屈と同じではないか。

公序良俗
ドバッと血が出たり、エッチな絵が出るソフトは駄目、ということ。アメリカに輸出するものはもっと厳しく、酒やタバコの看板が出ていても消費者団体からクレームがつく。

国に代わってルール作りをやる……こと志はよしとしても、公序良俗の基準を決める権利を、一私企業の、それもひと握りの人間が行使するというのは、どう考えても民主主義ではない。
ファミコン帝国は、文字どおり専制君主国になったのだろうか。

VHSのアダルトビデオを松下電器は規制できるか?

任天堂の専制君主的体質は、マスコミにも及んでいる。
『毎号本誌の広告にご声援をいただいてありがとうございます（中略）。ところで「ファミマガ」の広告では、ファミリーコンピュータのソフトとハード及びその周辺機器の商品広告に関してはすべて任天堂が、その商品が「きちんと動くか」「内容がしっかりしているか」などなど、いろいろな検査をし、きちんと作動することを保証しているもので、読者の皆様が安心して使用できるものを掲載してきました。本誌ではこれまで、ソフト広告はこのような取り扱いをしてきましたが、前号で一部この検査を受けていない商品が載ってしまいました。ここで、読者の皆様にお知らせするとともに、手違いをお詫びするしだいです（中略）。徳間書店　広告管理部』

この記事は、ファミコン関連の雑誌で最大の発行部数を誇る『ファミリーコンピュータマガジン』（九〇年第二号）に掲載された謝罪広告だ。一瞥してわかるとおり、任天堂のチェックにより「（任天堂にとって）好ましくない広告」を掲載したことを詫びている。

その広告主とは、例のハッカー・インターナショナルである。いわば任天堂にとっては目の上のタンコブ。『スーパーマリオ』の前に立ちふさがる憎き敵キャラ・クッパのようなものだ。では、なぜクッパ、じゃないハッカーの広告が、このような謝罪広告を生む原因になったのか。

ハッカーの営業部長・佐々木幸三氏が説明する。

「実はファミマガの九〇年第一号（十二月二十九日／一月十二日合併号）から三回連続で、広告掲載の契約を結んだんです。で、第一号で一回めの広告が出た。そしたら二、三回めがボツになり、代わりに二号で謝罪広告が出た。このときファミマガを出している徳間書店では、重役が五人ほど顔を揃えて京都まで任天堂に謝りに行ったと聞いています」

任天堂がファミコン関連の雑誌の原稿チェックをしていることは、業界内部では周知の事実だ。もとよりこれは、ある程度やむをえない面もある。ゲームソフトが氾濫し

いろいろな検査
ファミコンは7年のうちに何度か中身を変更している（バージョンアップ）。初期のハードでプレイすると、途中で止まってしまうプログラムもあるので、それをチェックしていると思われる。

てくると、他のゲームと差別化しようと裏技や裏画面など、ゲームデザイナーもさまざまなテクニックを駆使する。一部のゲームマニアは、こういった謎解きに血道をあげて最終ゴールに到達するが、大多数の子供たちは、最後まで行けずに終わってしまう。そういうとき、ファミコン雑誌が役に立つ。ファミコン雑誌の売り物記事は、裏技の紹介やストーリーの解読がほとんどなのだ。

しかし、あまり早く裏技や謎解きを教えてしまうと、ゲームをプレイするユーザーの興味が半減しかねない。推理小説のトリックを先に教えられるようなものだからだ。そこで任天堂やソフトメーカーは、ユーザーの興味を盛り上げるため謎解きやストーリーの紹介はできるだけ小出しにしてもらいたいと考える。またファミコン雑誌も、そのほうが読者を次号につなげられる。この結果、芸能界と芸能マスコミの関係にも似た癒着が生まれる。癒着というより、共存共栄の構図といったほうがよい。

だが、任天堂は記事だけでなく、広告までも規制していたのだ。こういうケースは、他の業界ではまず聞かない。

たとえばトヨタ自動車が、トヨタ純正部品以外の商品広告を載せた雑誌に文句をつけるだろうか。また松下電器がVHS用のアダルトビデオの広告が載ったからといって、その雑誌に謝罪広告を要求するだろうか。もしやったとしたら、それこそ表現の

自由を奪う企業の横暴として大問題になるはずだ。
任天堂のここまでのチェックが問題にならないのは、この業界がいかに狭く、旧態依然とした土壌であるかを物語っている。

他業種の参入企業で儲けたところはあるのか

ところで三兆円もの市場を築いたファミコンで、任天堂以外に儲けた会社は、どれぐらいあるのだろうか。
あるファミコン雑誌の編集者は、指折り数えながら指摘した。
「大手ソフトメーカーはファミコンの儲けで多数の自社ビルを建てています。ナムコが二つ、ハドソンが二つ、コナミは神戸にドデカイのを一つなど、全部で二十〜三十は建っているんじゃないですか」
任天堂はビル建設業界をも潤したことになるが、そのわりにはビルを建てたソフトメーカーからも反感を買うありさまだ。
これをヤッカミだとかひがみだというのは簡単だ。だがその前に、もう少し任天堂が適正利潤ということを考えていたとしたら、ここまで〝身内〟から批判されること

裏画面
ゲームを全部解くと「おめでとう。ではつづきをどうぞ」と隠れていた画面が出てくる。本を読み終わって裏表紙をめくると、続編が現われるようなもの。なぜはじめから全部出さないのか。

はなかったにちがいない。

ソフトメーカー以外でも、ファミコンに注目する企業は少なくない。たとえばファミコンをホーム端末として利用しようとしている（すでに始めた）業界は、証券業界のホームトレード、銀行業界のホームバンキング、郵政省のファミコンを利用した郵便貯金口座の振替サービス、西武タイムの料理記事データベース・サービス、福武書店の通信教育サービス、NTTの電話番号案内のホーム端末としての利用などがある。

そのほか、中央競馬会や競輪の関東自転車競技会もファミコンネットワークを利用した通信馬券・車券投票サービスを予定するなど、いまやファミコンはゲーム機の領域を超え、完全にインフラ化した。社会全体の共有資産となりつつあるのだ。

そのほかにもミサワホームがファミコンを住居に組み込んだホームオートメーション家屋を、ブリヂストンがファミコンの中高年利用を狙ったトレーニング機器、サンリオが女性向けのファミコンソフトを開発したりと、任天堂には多種多様な業界からのタイアップ申し込みが引きも切らない。

ふたり肥りを狙った野村證券との連合の失敗

いずれも相手は超一流企業ばかり。任天堂のファミコンがいかに大きな社会的影響力を持つに至ったかを物語っている。

だが、こうしたファミコン関連産業で、その業界が大きく儲かったとか、活性化したとかいう話はついぞ聞かない。儲かっているのは相も変わらず任天堂一社だけで、あとはすべて単なる先行投資に終わっている。

株式情報を家庭で居ながらにして見ることができるホームトレードは、八七年七月に山一證券（やまいちしょうけん）が始め、一年後に野村（のむら）、大和（だいわ）、日興（にっこう）などが追随し、現在では二十社近くに広がった。端末数では推定で十五万～二十万。利用の七割は株価照会がほとんどで、利用者の収入につながるわけではない。しかも十五万～二十万の会員数は、証券各社が「予想の半分」と認めるように、明らかな誤算に終わっている。

銀行の場合は、スタートのつまずきがさらに顕著（けんちょ）だ。八九年十一月にはなばなしくスタートしたホームバンキングの契約数は、もっとも多い住友銀行（すみともぎんこう）で約四千件、都市銀行全体でも「よくて一万件を超える程度」（大手都市銀行広報室）にとどまっている。このサービスは振り込み、振替依頼、残高照会などに限られ、「あえてファミコン通信を使う緊急性を感じさせない内容」（同）というのも普及にブレーキをかけている。

しかも証券トレードでは、任天堂が証券業界トップの野村證券と共同で通信アダプターを開発、秘かにファミコン通信分野の二社独占を狙っていたのに対し、野村の思惑を察知した大和・山一・日興の三社が反発。資本金四百万円、従業員わずか二十五人のソフトメーカーのマイクロコア社と共同開発したシステムを採用した。マイクロコア方式は、ICカードさえ交換すれば三社のいずれとも取引が可能だが、野村・任天堂方式とは互換性がない。野村と任天堂という、ともにひとり太りを目論む二社が、ちっぽけなベンチャー企業の前に、その野望を打ち砕かれるという一幕もあった。

一千五百万台にものぼるファミコンをめぐって、四大証券の意地とメンツが火花を散らしたこのトレード戦争、メーカーの任天堂にとってはどう転んでも損はなかった。が、そのツケを払わされるのは、不便を強いられるユーザーなのだ。

もし、任天堂にリーダーカンパニーとしての自覚があれば、あるいは、もっとファミコンのインフラ的価値に対する認識があれば、ユーザーにこうした負担をかけなくてもすんだのではなかっただろうか。

時価総額で新日鐵、三菱重工と並ぶ企業が、なぜキワモノ扱いされる

九〇年八月、任天堂の株価は三万四千三百円を記録。額面五十円の株価としてはダントツの水準で、この時価総額はついにソニー、NECを抜き、新日鐵や三菱重工と肩を並べるところまできた。

また、九一年三月期の従業員ひとり当たりの経常利益は一億六千万円を突破する見込みだ。日本を代表する高収益企業のトヨタを例にとっても、ひとり当たりの経常利益は一千万円強でしかない。

いまや任天堂は、トヨタと比べても桁ちがいの超高収益企業として、まごうことなきエクセレントカンパニーとなったのだ。

にもかかわらず、週刊誌などが任天堂を取り上げるときの視点は、依然としてキワモノ的な扱いでしかない。とっくの昔に社会的に認知されなければいけない超優良企業なのに、これはいったいなぜなのだろうか。任天堂の今西総務部長は、言う。

「われわれは、べつに特別なことをやっているわけやないんです。普通にやっているのに、どうしても『任天堂マジック』といった形容で特別視される。これはやはり日本人の儒教思想にあると思います。日本には、依然として娯楽を罪悪視するような風潮がある。この風潮があるかぎり、どうやっても評価は変わらんでしょうな。また、それを変えようとも思いません。変えたいと思っても、われわれの力だけではど

儒教思想
『論語』や『孟子』で、娯楽の害悪が説かれている、という話はあまり聞かない。

ないにもならんのです」

たしかにファミコンに対するマスコミ報道を見ると、そういう一面があることは否定できない。

たとえばファミコンが子供に与える教育的な害悪論などは、その典型的なケースだ。「子供が勉強しない」「学校へ行かない」「夜遅くまで起きている」「本を読まない」「目が悪くなる」といった批判から、果ては「テレビゲームてんかん」という言葉まで報道された（一五七ページ参照）。

リーダーカンパニーの社会的責任はどこへいった

子供というのは、もともとおもしろいもの、楽しいものには免疫性がない。一緒に遊んでやれば、大人が疲れても飽きずにつきまとうのが子供なのだ。ましてテレビゲームは、大人が遊んでもおもしろいのだから、子供がハマるのは当然だろう。そこで親が注意したり、軌道修正をしてやったりすることが必要になる。

もし最初から、親が注意しなくても自主的に三十分でプレイをやめる子供がいたら、それこそ不気味ではないか。

そういう子供の特性を認識しないで、勉強しないのも、本を読まないのもファミコンのせいにするのは、あまりにも短絡すぎるマスコミ特有の発想だろう。親が忙しいから、子供にかまっていられないからファミコンを与えておいて、子供がファミコンにハマりすぎると、すべてをファミコンのせいにする。いったい親の責任はどこにおいてきてしまったのか。

ファミコンやドラクエⅣに群がる子供たちの行動を見て「ファミコン害悪論」を声高に叫ぶ前に、現代社会や都市の問題、大人の行動を見直すほうが先決ではないのか。そういう意味で、マスコミの報道には単に現象だけをとらえるのでなく、もっと深く掘り下げた視点が求められる。

だがそうはいっても、任天堂に対するマスコミの評価がキワモノ的な扱いなのは、娯楽を罪悪視する国民性のせいばかりではないことも事実だ。

それよりも、むしろ儒教思想を隠れ蓑にして、自分たちの市場コントロールを正当化しようとする姿勢、一強皆弱の独善的支配に対するマスコミの不信感が反映して、キワモノ的な扱いとなって現われているといっていい。

もとより企業は、社会に背を向けては成り立たない。とりわけひとつの産業界のリーダーカンパニーともなれば、応分の社会的責任を負うことが求められる。

堤義明氏、磯田一郎氏の教訓

その社会的責任とはなにか。自社だけがよければ、ほかはどうなってもいい、ということでは決してない。

そこには当然、ライバルメーカーの存在も必要だし、その企業を取り巻く周辺産業への配慮も必要だ。「なかよしクラブ」になる必要はないが、少なくとも公正な競争ができるような環境作りは、トップ企業の責任としてやるべきだろう。

また、社会的責任の中にはプライスリーダーとしての「適正利潤」ということも含まれる。ソフト開発者よりもROMカセットを焼きつけるだけのほうが取り分が多くなったり、ソフトの値段が下がるはずの大容量ハードを開発しながら、ソフト価格は現状維持か、むしろ高くなるというのでは、任天堂はいつまでたっても社会的に認知されまい。さらに過剰ともいえる市場コントロールやファミコン関連雑誌への介入も、任天堂の評価を下げこそすれ、イメージアップには結びつかない。

任天堂は、その企業規模、社会的立場からいっても、もはや一強皆弱思想から脱皮しなければいけないのだ。

他社を押しのけてでも自社の利益を確保しようという強者の論理は、かりに一時的な成功をおさめたとしても、いずれは破綻をきたす。それはなり振りかまわず高収益ナンバーワンを目指し続けた住友銀行の磯田イズムや、ＩＯＣ委員という公的肩書を辞した西武鉄道の堤義明氏の例を見ても明らかだろう。たとえ強者の立場にいたるまでの過程が、自社の努力によるものであったとしても、庶民の支持を失ったとき、その立場は微妙になる。

あるファミコン誌の記者は、任天堂が新しい市場を開拓したことを評価しながらも、最後にこう付け加えた。

「テレビゲームは、本当に有望な未来産業です。だからこそ、大人の身勝手な理屈で変に歪めたくない。ここらで全面崩壊でもして、ゼロから新しく再編されるほうが将来のためにもいいんじゃないか。我々には、こんな〝洪水待望論〟も一部にはあるんです」

任天堂は、ここまで広げたゲーム市場という子供たちの夢を壊さないためにも、いまこそ虚像を実像に変える努力が求められているのだ。

マ 行

ヤ 行

ラ 行

タ　行

ナ　行

ハ　行

コンピュータビジネスを理解するためのキーワード索引

ア 行

カ 行

サ 行

お願い――

この本をお読みになって、どんな感想をもたれたでしょうか。「読後の感想」を左記あてにお送りいただけましたら、ありがたく存じます。

なお、このほかに、「カッパの本」では、どんな本を読まれたでしょうか。また、今後、どんな本をお読みになりたいでしょうか。

どの本にも一字でも誤植がないようにつとめておりますが、もしお気づきの点がありましたら、お教えくだささい。ご職業、ご年齢などもお書きそえくだされば幸せに存じます。

東京都文京区音羽二の十二の十三
(〒112―11)
光文社出版局

スーパーファミコン
任天堂の陰謀　ソニー・松下を越えた世界企業の光と影

1991年 1 月 30 日　初版 1 刷発行
1993年 3 月 5 日　6 刷発行

著者　高橋健二(たかはしけんじ)
発行者　大坪昌夫
印刷者　萩原蔵子
東京都文京区後楽 2 −21−12
萩原印刷

発行所　東京都文京区音羽 2　株式会社 光文社
振替 東京 6−115347　電話 東京(3942)2 2 4 1(代)

落丁本・乱丁本は本社でお取替えいたします。　（榎本製本）
表紙の模様・意匠登録 116613

ISBN4−334−01253−1
Printed in Japan

KAPPA BUSINESS

「カッパ・ビジネス」誕生のことば

かつて、議会制度発生の国、大英帝国では、マーチャントが国の隆盛に貢献した。今日、民衆の国アメリカ合衆国では、ビジネスマンが国の運命を支配している。いまや日本の産業人は、貿易の自由化によって、国の内外を問わず、自力で国際競争に立ち向かうべき時代に直面している。苛烈な試練ではあるが、世界に雄飛する絶好のチャンスでもある。

さいわい、われわれには、戦後十八年にして、民主教育が生んだ若い有為の世代が、年とともに続々と成長しつつある。この世代は、日本の民族的立地条件を体現しつつ、インターナショナルなビジネスマンとして活躍する使命をもっている。

われらの国は小さく、人間はあふれている。残されたる問題は、この人的資源の頭脳をいかに開発するかにある。われわれは、この欝勃たる機運にこたえるべく、日本の風土性に根ざし、しかも国際的視野をもつ若いエネルギーを、みずからの手によって培養したいという願いにあふれている。

その職種のいかんを問わず、あらゆる階層を挙げて、英知と創造と熱意と根性をもった人間になりたい、そういう大望をいだいた世代とともに、新しい人間像を創造していこう――これが「カッパ・ビジネス」創刊の理念である。

昭和三十八年四月一日

光文社